

# **MACROPROYECTO: VALIDACIÓN DE PROPUESTA EDUCATIVA CON INVESTIGACIÓN BASADA EN DISEÑO**

*(CASO: Experiencia educativa para el fortalecimiento del liderazgo y gestión  
educativa institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales  
de las prácticas educativas)*

**Tesista:**

**GLORIA ESTRELLA NARANJO GRISALES**

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN EDUCATIVA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
2018**

# **MACROPROYECTO: VALIDACIÓN DE PROPUESTA EDUCATIVA CON INVESTIGACIÓN BASADA EN DISEÑO**

*(CASO: Experiencia educativa para el fortalecimiento del liderazgo y gestión  
educativa institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales  
de las prácticas educativas)*

**Tesista:**

**GLORIA ESTRELLA NARANJO GRISALES**

**Directora:**

**LUZ ÁNGELA CARDONA**

**Magíster en Comunicación Educativa**

**Universidad Tecnológica de Pereira**

Documento presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Comunicación Educativa**

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN EDUCATIVA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**2018**



**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## AGRADECIMIENTOS

Dedico mi trabajo a esa iluminación divina que me acompaña, desde esta creencia a mi manera, con la fe intensa de que Dios siempre está conmigo.

A los cómplices de mi vida, mi esposo y mi hijo, que disfrutan al verme activar tantas emociones, también a mi madre y mi padre que aunque ya no están presentes, seguirán viviendo en mi corazón y mi alma por siempre, pues soy su esencia. Al igual que mi familia cuyo encuentro permanente se convierte en un elixir de inspiración, durante nuestros constantes e intensos diálogos o debates socio-culturales y políticos, que nutren esta mirada de nuestro entorno.

A mis amigos y compañeros, que de muchas formas han estado y siguen presentes regalándome sus conceptos, su sabiduría, su conocimiento, con los cuales me es posible avanzar en esta dinámica social y académica.

A la Universidad Tecnológica de Pereira, con su conjunto de docentes, directivos y asesores, especialmente de esta maestría, que me motivaron y desestabilizaron tantas aparentes verdades y colmaron de subjetividades mi pensamiento, a fin de continuar activando mi mente y espíritu, inspirando mi trabajo por la educación donde quiera que esté.

## CONTENIDO

	Pág
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>V</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1 RECONOCIENDO EL CONTEXTO.....</b>	<b>23</b>
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	23
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	27
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	28
1.4. DELIMITACIÓN FÍSICA Y POBLACIONAL.....	30
1.5. OBJETIVOS .....	32
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	32
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	33
1.6. <i>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	33
2.1. ANTECEDENTES .....	34
2.2 LIDERAZGO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	35
2.2.1. <i>Desafíos para los líderes escolares en el siglo XXI</i> .....	44
2.2.2. <i>Características de los líderes escolares.</i> .....	50
2.3. GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL.....	55
2.4. COMUNICACIÓN EDUCATIVA MEDIANTE LA PRODUCCIÓN EN MEDIOS DIGITALES ..	68
2.5. LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y SU INTERRELACIÓN CON EL LIDERAZGO ESCOLAR .	69
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>75</b>

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	75
3.1.1. Investigación basada en Diseño:.....	77
3.1.2. Propuesta del diseño de la experiencia educativa:.....	79
3.2. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	83
3.2.1. Fase 1: Presentación de la propuesta de experiencia educativa:.....	85
3.2.2. Fase 2: Concertación con los actores educativos sobre el diseño:.....	86
3.2.3. Fase 3: Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación:.....	87
3.3. CATEGORÍAS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	92
3.3.1. Categorías:.....	92
3.3.2. Instrumentos de medida: cualitativos, cuantitativos:.....	97
<b>CAPÍTULO 4 EXPERIENCIA EDUCATIVA - METODOLOGÍA .....</b>	<b>104</b>
4.1. Actividades de Aprendizaje .....	105
4.1.1. <i>Construcción de contenidos a la propuesta PLUS:</i> .....	107
4.1.2. <i>Escenarios de socialización durante las experiencias educativas:</i> .....	110
4.1.3. <i>Empoderamiento de la Comunidad Educativa:</i> .....	116
4.2. Descripción y resultados de la experiencia educativa.....	118
4.2.1. <i>Sesión 1: Diálogos de concertación inicial:</i> .....	119
4.2.2. <i>Sesión 2: Motivación y experiencias de aprendizaje:</i> .....	121
4.2.3. <i>Sesión 3: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de radio:</i> .....	124
4.2.4. <i>Sesión 4: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de video:</i> .....	129
4.2.5. <i>Sesión 5: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de fotografía – Periodicomic:</i> .....	134
4.2.6. <i>Sesión 6: Combinación de elementos y realimentación de la propuesta:</i> .....	146

<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>152</b>
5.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	152
5.1.1. Resultados de la encuesta semiestructurada de conceptos previos: .....	153
5.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN.....	214
5.2.1. Análisis de entrevista no estructurada: .....	214
5.2.2. Análisis de la observación participante con actores educativos:.....	219
5.3. RESULTADOS POR CATEGORÍAS.....	252
5.3.1. Análisis de los resultados acorde con las categorías de Liderazgo, Gestión y Medios de Comunicación:.....	252
<b>Capítulo 6 REFLEXIÓN TEÓRICA – CONCLUSIONES .....</b>	<b>270</b>
6.1. DESDE LAS CATEGORÍAS DE LIDERAZGO, GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EDUCATIVA .....	272
6.1.1. Liderazgo:.....	272
6.1.2. Gestión: .....	275
6.1.3. Comunicación:.....	277
6.2. LIMITACIONES PREVISIBLES .....	280
ANEXO A. Formato No. 1. Encuesta Docentes .....	285
ANEXO B. Formato No. 2. Encuesta Padres o acudientes.....	287
ANEXO C. Formato No. 3. Encuesta Estudiantes.....	289
ANEXO D. Cuadro de revisión al estado del arte en gestión y liderazgo .....	292
ANEXO E. Cuadro de revisión al estado del arte en medios digitales .....	294
ANEXO F. Cuadro de revisión al estado del arte en Investigación.....	295



## LISTA DE TABLAS

	Pág
TABLA 1: <i>FASES DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA</i> .....	83
TABLA 2: <i>CATEGORÍAS DE MEDICIÓN</i> .....	84
TABLA 3: <i>INSTRUMENTOS DE MEDIDA: CUALITATIVOS - CUANTITATIVOS</i> .....	84
TABLA 4: <i>CRONOGRAMA GENERAL POR FASES</i> .....	84
TABLA 5: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO LIDERAZGO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	158
TABLA 6: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN SUBCATEGORÍAS</i> .	160
TABLA 7: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	163
TABLA 8: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN SUBCATEGORÍAS</i> ..	165
TABLA 9: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO TEMAS QUE ABORDAN LOS MEDIOS EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	171
TABLA 10: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO COMO SE PUEDEN FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	173
TABLA 11: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	176
TABLA 12: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN SUBCATEGORÍAS</i>	180
TABLA 13: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN SUBCATEGORÍAS</i>	183
TABLA 14: <i>AGRUPACIÓN DEL CONCEPTO COMO FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN SUBCATEGORÍAS</i> .....	191
TABLA 15: <i>CONSOLIDADO DE OCUPACIÓN DE LOS PADRES O ACUDIENTES</i> .....	194
TABLA 16: <i>CONSOLIDADO DEL CONCEPTO LIDERAZGO INSTITUCIONAL SEGÚN PADRES</i> .....	197
TABLA 17: <i>CONSOLIDADO DEL CONCEPTO GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL SEGÚN PADRES</i> .	200
TABLA 18: <i>CONSOLIDADO DEL CONCEPTO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN PADRES</i> .....	203

<i>TABLA 19:</i> CONSOLIDADO DE CÓMO FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN SEGÚN PADRES .	211
<i>TABLA 20:</i> REGISTRO DE LA ENTREVISTA CON LA RECTORA Y LA ORIENTADORA.....	214
<i>TABLA 21:</i> CONSOLIDADO DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS ENCUESTA SEMI ESTRUCTURADA.	218
<i>TABLA 22:</i> CUADRO SÍNTESIS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE EN DIFERENTES MOMENTOS ...	221
<i>TABLA 23:</i> MOMENTO 2 DEL EJERCICIO PRÁCTICO DE CONSTRUCCIÓN DE CONTENIDOS.....	225
<i>TABLA 24:</i> MOMENTO 3 EJECUCIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO EN EL COMPONENTE RADIO .....	229
<i>TABLA 25:</i> MOMENTO 4 EJECUCIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO EN EL COMPONENTE VIDEO .....	237
<i>TABLA 26:</i> MOMENTO 5 EJECUCIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO EN EL COMPONENTE PRENSA - FOTOGRAFÍA (PERIODICOMIC) .....	244
<i>TABLA 27:</i> CONSOLIDADO DE CONCEPTOS AGRUPADOS EN LA CATEGORÍA DE LIDERAZGO .....	252
<i>TABLA 28:</i> CONSOLIDADO DE CONCEPTOS AGRUPADOS EN LA CATEGORÍA DE LIDERAZGO.....	254
<i>TABLA 29:</i> CONSOLIDADO DE CONCEPTOS AGRUPADOS EN LA CATEGORÍA DE GESTIÓN .....	256
<i>TABLA 30:</i> CONSOLIDADO DE CONCEPTOS AGRUPADOS EN LA CATEGORÍA DE GESTIÓN .....	261
<i>TABLA 31:</i> CONSOLIDADO DE CONCEPTOS AGRUPADOS EN LA CATEGORÍA DE COMUNICACIÓN ....	264
<i>TABLA 32:</i> CONSOLIDADO SOBRE POTENCIAL DE LAS TIC PARA LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE SEGÚN COLL .....	266
<i>TABLA 33:</i> CONSOLIDADO SOBRE EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN AGRUPADO POR CATEGORÍAS .....	268

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
<i>FIGURA 1: INSTITUCIÓN EDUCATIVA JESÚS DE LA BUENA ESPERANZA.....</i>	<i>24</i>
<i>FIGURA 2: COMUNIDAD INSTITUCIONAL JESÚS DE LA BUENA ESPERANZA.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3: Comunidad institucional Jesús de la Buena Esperanza</i>	<i>30</i>
<i>FIGURA 4: ÁREAS PARA LA PRÁXIS DEL LIDERAZGO ESCOLAR.....</i>	<i>39</i>
<i>FIGURA 5: COHERENCIA ENTRE EL DISEÑO Y LA ACTUACIÓN.....</i>	<i>65</i>
<i>FIGURA 6: LA ORGANIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....</i>	<i>67</i>
<i>FIGURA 7: ASPECTOS METODOLÓGICOS EN LOS ESTUDIOS DE DISEÑO .....</i>	<i>78</i>
<i>FIGURA 8: USO DE MEDIOS.....</i>	<i>79</i>
<i>FIGURA 9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DISEÑO.....</i>	<i>80</i>
<i>FIGURA 10: ESTRUCTURA DE ESCENARIOS PARA EL DESARROLLO DE CONTENIDOS.....</i>	<i>81</i>
<i>FIGURA 11: FLUJOGRAMA FASE 1 .....</i>	<i>85</i>
<i>FIGURA 12: FLUJOGRAMA FASE 2 .....</i>	<i>87</i>
<i>FIGURA 13: FLUJOGRAMA FASE 3 .....</i>	<i>88</i>
<i>FIGURA 14: FLUJOGRAMA FASE 4 .....</i>	<i>89</i>
<i>FIGURA 15: PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS EN MEDIOS .....</i>	<i>90</i>
<i>FIGURA 16: FLUJOGRAMA FASE 6 .....</i>	<i>92</i>
<i>FIGURA 17: RASGOS METODOLÓGICOS DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA PLUS.....</i>	<i>105</i>
<i>FIGURA 18: DOCENTES DILIGENCIANDO EL INSTRUMENTO .....</i>	<i>111</i>
<i>FIGURA 19: DOCENTES DILIGENCIANDO EL INSTRUMENTO 2.....</i>	<i>112</i>
<i>FIGURA 20: ENCUENTRO CON ESTUDIANTES PARA SOCIALIZAR LA PROPUESTA.....</i>	<i>112</i>
<i>FIGURA 21: ENCUENTRO CON ESTUDIANTES PARA SOCIALIZAR LA PROPUESTA 2 .....</i>	<i>113</i>
<i>FIGURA 22: ENCUENTRO DE FORMACIÓN CON EQUIPO DE MEDIOS .....</i>	<i>114</i>
<i>FIGURA 23: ENCUENTRO DE FORMACIÓN CON EQUIPO DE MEDIOS 2.....</i>	<i>115</i>
<i>FIGURA 24: CORREO A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE PEREIRA .....</i>	<i>117</i>
<i>FIGURA 25: OFICIO DE APROBACIÓN DE LA SEM DE PEREIRA.....</i>	<i>118</i>
<i>FIGURA 26: DIÁLOGOS DE CONCERTACIÓN DE LA PROPUESTA CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA.....</i>	<i>120</i>
<i>FIGURA 27: JORNADAS DE FORMACIÓN.....</i>	<i>123</i>
<i>FIGURA 28: ESQUEMA DE ACTIVIDADES PREPARATORIOS .....</i>	<i>124</i>

<i>FIGURA 29: PREPARATORIOS PARA LA EJECUCIÓN.....</i>	<i>125</i>
<i>FIGURA 30: ORGANIZACIÓN CAMPAÑA DE EXPECTATIVAS.....</i>	<i>126</i>
<i>FIGURA 31: ESQUEMA DE LIB RETO PARA RADIO INSTITUCIONAL.....</i>	<i>127</i>
<i>FIGURA 32: EQUIPO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....</i>	<i>129</i>
<i>FIGURA 33: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL.....</i>	<i>129</i>
<i>FIGURA 34: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - RECTORÍA.....</i>	<i>131</i>
<i>FIGURA 35: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - COORDINACIÓN.....</i>	<i>132</i>
<i>FIGURA 36: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - INTERVENCIÓN DOCENTE</i>	<i>132</i>
<i>FIGURA 37: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - INTERVENCIÓN DOCENTE 2</i>	<i>133</i>
<i>FIGURA 38: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - INTERVENCIÓN DOCENTE 3</i>	<i>133</i>
<i>FIGURA 39: MOMENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL VIDEO DOCUMENTAL - INTERVENCIÓN ESTUDIANTES</i>	<i>134</i>
<i>FIGURA 40: MOMENTO REALIZACIÓN DEL TALLER CON ESTUDIANTES 1.....</i>	<i>134</i>
<i>FIGURA 41: MOMENTO REALIZACIÓN DEL TALLER CON ESTUDIANTES 2.....</i>	<i>135</i>
<i>FIGURA 42: MOMENTO REALIZACIÓN DEL TALLER CON ESTUDIANTES 3.....</i>	<i>134</i>
<i>FIGURA 43: MOMENTO REALIZACIÓN DEL TALLER CON ESTUDIANTES 4.....</i>	<i>136</i>
<i>FIGURA 44: PRIMERA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>138</i>
<i>FIGURA 45: SEGUNDA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>139</i>
<i>FIGURA 46: TERCERA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>140</i>
<i>FIGURA 47: CUARTA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>141</i>
<i>FIGURA 48: QUINTA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>142</i>
<i>FIGURA 49: SEXTA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>143</i>
<i>FIGURA 50: SÉPTIMA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>144</i>
<i>FIGURA 51: OCTAVA CARA DEL PERIÓDICO PERIODICOMIC.....</i>	<i>145</i>
<i>FIGURA 52: EXPOSICIÓN DURANTE LA NOCHE PLUS DE LA INSTITUCIÓN JBE.....</i>	<i>147</i>
<i>FIGURA 53: EXPOSICIÓN DE LA NOCHE PLUS 2.....</i>	<i>148</i>
<i>FIGURA 54: PRESENTACIÓN DE LA NOCHE PLUS.....</i>	<i>148</i>
<i>FIGURA 55: PRESENTACIÓN DE LA NOCHE PLUS 2.....</i>	<i>149</i>
<i>FIGURA 56: PRESENTACIÓN DE LA NOCHE PLUS 3.....</i>	<i>149</i>

<i>FIGURA 57: PRESENTACIÓN DE LA NOCHE PLUS 4 .....</i>	<i>150</i>
<i>FIGURA 58: PORCENTAJE EN GÉNERO DE LOS EDUCADORES .....</i>	<i>155</i>
<i>FIGURA 59: ÁREA DE FORMACIÓN DE LOS EDUCADORES.....</i>	<i>156</i>
<i>FIGURA 60: ÁREA DE DESEMPEÑO DE LOS EDUCADORES .....</i>	<i>157</i>
<i>FIGURA 61: CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO - DOCENTES.....</i>	<i>158</i>
<i>FIGURA 62: CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN - DOCENTES.....</i>	<i>161</i>
<i>FIGURA 63: CARACTERIZACIÓN DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS.....</i>	<i>164</i>
<i>FIGURA 64: CARACTERIZACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....</i>	<i>166</i>
<i>FIGURA 65: ¿QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO? .....</i>	<i>167</i>
<i>FIGURA 66: MEDIOS DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS .....</i>	<i>167</i>
<i>FIGURA 67: PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS MEDIOS DIGITALES A NIVEL NACIONAL.....</i>	<i>170</i>
<i>FIGURA 68: TEMAS QUE ABORDAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....</i>	<i>172</i>
<i>FIGURA 69: CÓMO FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL.....</i>	<i>173</i>
<i>FIGURA 70: PORCENTAJE DE ESTUDIANTES POR GRADO .....</i>	<i>174</i>
<i>FIGURA 71: PORCENTAJE DE ESTUDIANTES POR GÉNERO .....</i>	<i>175</i>
<i>FIGURA 72: CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO SEGÚN LOS ESTUDIANTES .....</i>	<i>177</i>
<i>FIGURA 73: CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES...</i>	<i>180</i>
<i>FIGURA 74: CARACTERIZACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN LOS ESTUDIANTES.....</i>	<i>184</i>
<i>FIGURA 75: ¿QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN SEGÚN LOS ESTUDIANTES? .....</i>	<i>185</i>
<i>FIGURA 76: MEDIOS DIGITALES EMPLEADOS POR LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEGÚN LOS ESTUDIANTES</i> <i>.....</i>	<i>187</i>
<i>FIGURA 77: PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN LOS ESTUDIANTES....</i>	<i>188</i>
<i>FIGURA 78: PRINCIPALES TEMAS QUE ABORDAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN ESTUDIANTES</i> <i>.....</i>	<i>190</i>
<i>FIGURA 79: CÓMO FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA SEGÚN LOS ESTUDIANTES</i>	<i>191</i>
<i>FIGURA 80: DISPOSICIÓN PARA APORTAR TIEMPO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONTENIDOS.....</i>	<i>192</i>
<i>FIGURA 81: PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DE PADRES O ACUDIENES.....</i>	<i>194</i>
<i>FIGURA 82: PORCENTAJE DE PADRES POR GÉNERO .....</i>	<i>195</i>
<i>FIGURA 83: PARENTESCO DE ACUDIENES CON ESTUDIANTES .....</i>	<i>196</i>
<i>FIGURA 84: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS CONCEPTO LIDERAZGO POR PADRES .....</i>	<i>198</i>
<i>FIGURA 85; CONSOLIDADO DE RESPUESTAS CONCEPTO GESTIÓN POR PADRES .....</i>	<i>201</i>

<i>FIGURA 86: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS CONCEPTO MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR PADRES ....</i>	<i>204</i>
<i>FIGURA 87: CONSOLIDADO SOBRE QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO POR PADRES .....</i>	<i>205</i>
<i>FIGURA 88: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN PADRES .....</i>	<i>206</i>
<i>FIGURA 89: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS QUE REPRESENTA LOS MEDIOS SEGÚN LOS PADRES.....</i>	<i>207</i>
<i>FIGURA 90: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS TEMAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN PADRES .</i>	<i>209</i>
<i>FIGURA 91: CONSOLIDADO DE CÓMO FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN SEGÚN LOS PADRES</i> <i>.....</i>	<i>211</i>
<i>FIGURA 92: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS SOBRE DISPOSICIÓN DE TIEMPO SEGÚN PADRES.....</i>	<i>213</i>
<i>FIGURA 93: TIPOS DE LIDERAZGO CARACTERIZADO VS MARCO TEÓRICO .....</i>	<i>255</i>
<i>FIGURA 94: TIPOS DE GESTIÓN SEGÚN GAIRÍN (2015).....</i>	<i>260</i>
<i>FIGURA 95: CONSOLIDADO DE TIPOS DE GESTIÓN SEGÚN MARCO TEÓRICO .....</i>	<i>262</i>
<i>FIGURA 96: MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA PROPUESTA DE COLL .....</i>	<i>267</i>
<i>FIGURA 97: CONSOLIDADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN CARACTERIZADO VS MARCO TEÓRICO...</i>	<i>269</i>

## RESUMEN

El presente trabajo corresponde a una metodología de investigación basada en diseño, se enmarcó en validar una experiencia educativa encaminada al logro de las transformaciones en el fortalecimiento del liderazgo y las gestiones institucionales, mediante la producción y presentación en medios digitales de las prácticas educativas que se adelantan en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira. Se realizó mediante un examen institucional en medios de comunicación digitales: prensa elaborada en cómic, video y radio, a través de seis escenarios de gestión, liderazgo y prácticas educativas como: infancia y primera infancia; adolescencia y Juventud, liderazgo comunitario, gerencia institucional; innovación educativa y competitividad y emprendimiento. Todos ellos para ser visibilizados como parte del proceso educativo en su conjunto, por los actores educativos y promoviendo el liderazgo desde: el gobierno escolar, las prácticas educativas y la gestión institucional; permitió mostrar todo el conocimiento a la comunidad educativa dentro y fuera de su entorno, a través de los medios digitales, los cuales se construyeron con la participación de los involucrados para el beneficio social e institucional de su comunidad educativa.

Se buscó promover una visión compartida de los actores educativos y los agentes que participaron e intervinieron en la institucionalidad, resignificando su papel, desarrollando mecanismo de interacción e incidencia en acciones propositivas en el grupo participante, que motivaron el trabajo colaborativo de ellos hacia una misma dirección.

**Palabras clave:** Liderazgo Educativo Institucional, Gestión Educativa Institucional, Medios de Comunicación Digital, Investigación Basada en Diseño.

## ABSTRACT

The present work corresponds to a research methodology based on design, was framed in validating an educational experience aimed at achieving transformations in the strengthening of leadership and institutional management, through the production and presentation in digital media of educational practices that they advance in the Educational Institution Jesus of the Good Hope of Pereira. It was carried out through an institutional examination in digital media: press produced in comics, video and radio, through six scenarios of management, leadership and educational practices such as: childhood and early childhood; adolescence and youth, community leadership, institutional management; educational innovation and competitiveness and entrepreneurship. All of them to be visible as part of the educational process as a whole, by educational actors and promoting leadership from: school governance, educational practices and institutional management; It allowed showing all the knowledge to the educational community inside and outside its environment, through digital media, which were built with the participation of those involved for the social and institutional benefit of their educational community.

The aim was to promote a shared vision of the educational actors and the agents that participated and intervened in the institutionality, resignifying their role, developing a mechanism of interaction and incidence in proactive actions in the participating group, which motivated the collaborative work of them towards the same direction .

**Keywords:** Educational Leadership, Institutional Management, Socio-constructivism, Digital Media, emotional intelligence, Based on Design Research.



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, GLORIA ESTRELLA NARANJO GRISALES, identificada con Cédula de Ciudadanía No. 42.092.958; declaro que la presente Tesis: “VALIDACIÓN DE PROPUESTA EDUCATIVA CON INVESTIGACIÓN BASADA EN DISEÑO” ha sido realizada por mi persona, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación.

En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de mi entera responsabilidad.

Atentamente,



---

GLORIA ESTRELLA NARANJO GRISALES

c.c. 42.092.958

## INTRODUCCIÓN

Conscientes del papel que cumple la comunidad educativa, como esencia de la institucionalidad escolar, en quienes se fundamenta la educación como herencia cultural y ejercicio académico y teniendo presentes los parámetros que consagra la Ley General de Educación en Colombia (Ley 115 de 1994), en su artículo 6° en los que se establece que:

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo. (párr. 2)

Resulta importante señalar que constituye fuente primaria de los procesos educativos, siendo parte de sus responsabilidades, la de ser partícipe en el desarrollo y accionar académico, disciplinario y el logro de resultados de los estudiantes que integran la Institución.

No obstante, la participación de la comunidad educativa en la dirección de los establecimientos educativos, no se observa claramente articulada, más bien se ve definida con mayor énfasis en el rol que cada uno desempeña frente a la institucionalidad, como en el caso de los docentes, directivos, administrativos y estudiantes, al tiempo que otros representantes de la comunidad educativa, como padres o acudientes, egresados y representantes de grupos comunitarios del entorno institucional, de quienes más se carece su presencia institucional, entre otras razones por la poca motivación, éstos asisten a las reuniones de padres de familia en un

porcentaje inferior al **60%**, datos obtenidos del diálogo participante con directivos y docentes; es decir que tanto en la asistencia a las actividades que allí se realizan, como la participación e integración en los procesos educativos, son la mayor queja de docentes y directivos, quienes siempre están en función de formular estrategias para su integración.

Resultaba importante entonces indagar en esta misma comunidad educativa acerca del efecto que produciría el ampliar los canales de comunicación, empleando diversos medios entre ellos digitales, que promueven una mirada al interior de la Institución educativa, la cual permite evaluar el desarrollo de sus acciones, desde el liderazgo educativo, la gestión académica, directiva, administrativa y comunitaria institucional.

Teniendo presente que las gestiones institucionales se realizan a través de sus diferentes actores, es preciso que todos reconozcan e identifiquen de formas diferentes, las prácticas educativas de docentes con estudiantes, la misión que cumplen los directivos y el personal administrativo, todo ello en función e interacción con los estudiantes, en la búsqueda por fortalecer sus competencias y descubrir sus talentos, así como el papel que desempeña la comunidad de padres de la institución.

El modelo de investigación basado en diseño es adoptado para este trabajo de investigación en relación con el liderazgo y la gestión educativa institucional, con el interés de generar conocimiento que contribuyeron a mejorar la comunicación entre la comunidad educativa, mediante el diseño y la validación de una experiencia educativa encaminada al logro de transformaciones en el fortalecimiento del liderazgo y gestión institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales de las prácticas educativas que se adelantan en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira.

Para el desarrollo de esta experiencia educativa se trabajó en seis escenarios de participación y visibilización del liderazgo, las prácticas educativas y la gestión institucional, a través de diferentes medios, entre ellos digitales, con diversos actores educativos, que fueron presentados desde sus vivencias, en la naturalidad de su lenguaje y destacando las acciones que se adelantaron en su contexto educativo, dentro o fuera de la institución, para el beneficio social e Institucional, que resignificaría el quehacer pedagógico, administrativo, directivo y de comunidad.

En observancia del interés por transformación en el fortalecimiento del liderazgo y las prácticas educativas en la gestión institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales, se desarrolló este trabajo dividiéndose en las siguientes seis fases:

*Fase 1:* Presentación de la propuesta de experiencia educativa, que sustenta el diseño de la investigadora.

*Fase 2:* Concertación con los actores educativos sobre el diseño, toda vez que fueron actores partícipes en la reformulación del diseño, la producción de contenidos, la socialización y validación del mismo.

*Fase 3:* Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación, como un escenario de preparación previa al equipo líder institucional de la propuesta, con quienes se puso en marcha la producción de contenidos.

*Fase 4:* Selección de prácticas educativas a presentar, que involucró una mirada de valor a los procesos educativos, teniendo presente los escenarios seleccionados a ser visibilizados.

*Fase 5:* Producción en medios, trabajando adicionalmente en la edición, revisión y ajuste de los mismos, los cuales entrarían a hacer parte fundamental de la propuesta de diseño.

*Fase 6:* Socialización y validación con comunidad educativa, mediante escenarios de encuentro de comunidad, con medición de resultados, a partir del referente teórico postulado por Rinuado y Donolo (2010).

Es de anotar que en la era digital no es suficiente pensar en que los medios digitales por sí solos revistan de emoción la gestión educativa o promuevan el liderazgo institucional, ya que son los usos y la puesta en función de estrategias diseñadas y pensadas desde y para el provecho del proceso enseñanza – aprendizaje, en tal sentido, Coll (2008) señala que:

Las formas de organización de la actividad conjunta entre profesor y alumnos, su construcción, desarrollo y evolución, como vía de entrada privilegiada para la comprensión de los usos reales de las TIC y para el eventual diseño de procesos de enseñanza y aprendizaje en que tales usos exploten y aprovechen las posibilidades transformadoras y el valor añadido de este tipo de tecnologías. (p. 15)

En este caso, constituye la investigación un estudio de campo, en el cual se interviene en el contexto institucional, aportando un diseño que es concertado y validado con la comunidad educativa institucional y con los miembros del Gobierno Escolar, convirtiéndose así en un aprendizaje en doble vía, para el logro de transformaciones sociales, educativas – institucionales, diseño que cumplió una función dinámica en la constante conciliación fruto de la introducción de nuevos criterios y herramientas, producto de la modelación permanente con los actores educativos que fueron partícipes, en forma directa o indirecta en el mismo diseño, Rinaudo y Donolo (2010) sostienen que: “una investigación basada en diseño tiene como propósito

fundamental la producción de contribuciones teóricas, ya sea para precisar, extender, convalidar o modificar teoría existente o para generar nueva teoría”. (p. 15)

Es decir que se entiende como referentes a los organizadores previos, desde los medios de comunicación digital y el contenido generado en los mismos; para lo cual se definió la contextualización y el entorno socio-cultural, en donde se cumplió y validó la misma, donde se postuló el trabajo en equipo con la misma comunidad educativa, en la que se articuló un proceso de enseñanza – aprendizaje, a partir del reconocimiento de su gestión pedagógica - académica, administra, directiva y de comunidad a nivel institucional, cumpliendo una experiencia que buscó activar nuevos significados de las interacciones entre la comunidad educativa, tal como lo planteó Vygotsky desde su teoría Socio-constructivista, en la cual propone la necesaria interrelación entre las personas y su ambiente para que se generen aprendizajes.

Al final, con base en los resultados se procedió con el análisis e interpretación respectivo de los datos, que dieron respuesta a la pregunta central del proyecto de investigación, que condujo a indagar por las transformaciones en el liderazgo y la gestión educativa del gobierno escolar, en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, como consecuencia del uso de medios digitales, para la presentación de las prácticas educativas institucionales. Por lo tanto, se diseñó y validó el proceso de utilización en medios digitales, para el fortalecimiento de ese liderazgo y su gestión educativa institucional.

## **CAPÍTULO 1**

### **RECONOCIENDO EL CONTEXTO**

En este primer capítulo se aborda la presentación de los antecedentes que dieron origen a la propuesta de trabajo, mediante la investigación basada en diseño; asimismo se propone la justificación, seguido de la situación problema y el fundamento de la investigación, con la delimitación física y poblacional, además de los objetivos y de la pregunta de investigación.

#### **1.1. Contexto institucional**

La Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza del municipio de Pereira (ver figura 1), en la cual se desarrolla la experiencia educativa del presente trabajo de investigación, se encuentra ubicada en la Comuna del Río Otún, territorio que hace parte de una de las zonas vulnerables del municipio, cuya función se cumple mediante calendario A, perteneciente al sector oficial, ubicada en la zona urbana, que atiende en las jornadas de la mañana y la tarde un promedio de 1000 estudiantes, mediante modalidad de colegio mixto, con carácter académico, atendiendo los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media.



*Figura 1: Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza*

*Fuente: Producción propia*

Su filosofía institucional señala razones que fundamentaron el desarrollo de esta experiencia educativa, toda vez que en ella se precisa:

La institución educativa JESÚS DE LA BUENA ESPERANZA está orientada a convertir al educando en sujeto de su propio desarrollo, con conocimiento y derecho por los derechos humanos, que responda racional y efectivamente a la formación integral, teniendo en cuenta criterios de responsabilidad, respeto, libertad, colaboración, integración, autonomía, igualdad y autoestima, fomentando en cada ser humano un proyecto de vida de acuerdo con aptitudes, aspiraciones y necesidades de la sociedad del siglo XXI, con un enfoque humanístico, científico y tecnológico. (Consejo Directivo Jesús de la Buena Esperanza, 2015, p. 4)



En el marco legal e histórico de la institución, el establecimiento educativo inició labores el 9 de abril de 1959 en una construcción muy pequeña y de bahareque situado en la calle 35 con carrera 3ª, que para esta época era un camino de herradura, por donde transitaban entre otros campesinos con bestias y ganado provenientes de los sectores rurales cercanos. Luego, el 24 de abril de 1959, el municipio de Pereira adquirió por donación del señor Vicente Jiménez Restrepo el lote comprendido entre calles 34 y 35 con carrera 3a y 2a bis, legalizado según escritura pública 963, que figura en la notaria 3a de esta ciudad y registrada el 2 de mayo del mismo año en el libro 1 tomo 3.

Es pertinente igualmente mencionar que el 13 de octubre de 1960, según acuerdo No. 48 la asociación de las damas de la caridad de San Vicente de Paúl, por intermedio de su presidente señor Pablo Baena Arango, recibió en comodato por un espacio de 99 años este terreno para construir un local en el que funcionaría una escuela pública, la que administraría; impartiendo a su vez una enseñanza oficial acorde con los designios del Ministerio de Educación Nacional.

Debido a la imposibilidad económica para atender las demandas educativas del establecimiento y porque desde 1974 la asociación no presentó ninguna injerencia en la administración escolar, aceptaron la cancelación de este comodato en mayo de 1997, actuando en representación del municipio el señor alcalde de Pereira, Juan Manuel Arango Vélez y de dicha asociación la señora Northy Castro Giraldo, volviendo de esta forma el establecimiento a la administración municipal.

Posteriormente y mediante Resolución número 2370 de 2002, se integró la sede Educativa Las Palmas a la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza, para este mismo año, la

Institución, que sólo tenía aprobación hasta el grado 5° de primaria, dio inicio a los niveles de básica secundaria y media<sup>1</sup>.(Consejo Directivo Jesús de la Buena Esperanza, 2015)

Su cuerpo directivo lo integran actualmente la Rectora, la Coordinadora, 27 docentes acompaña la Dirección de Núcleo educativo desde la Secretaría de educación Municipal, la asociación de padres de familia, además, ofrece sus servicios desde la educación preescolar, primaria, cuenta en la actualidad con cerca de 1.000 estudiantes de todos los niveles, con igual número de acudientes.(Ver figura 2 donde se evidencia parte de la comunidad en mención).



Figura2: Comunidad institucional Jesús de la Buena Esperanza

Fuente: *producción propia*

---

<sup>1</sup> Notas tomada del Manual de Convivencia, cuyos ajustes se realizaron por parte del Consejo Directivo en el año 2015

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo institucional se perpetúa en el imaginario social, en cabeza de una sola persona (Rector o Director), con algunos pocos socios (Coordinadores), no así en un liderazgo colectivo, desde el reconocimiento en principio al trabajo de todos los órganos del Gobierno Escolar: Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo Estudiantil, Asociación de Padres de Familia, Personero Estudiantil, entre otros; que en últimas constituyen o se convierten en el liderazgo institucional educativo.

De otro lado, la gestión educativa que señala la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, hace referencia a cuatro componentes que son: gestión académica, directiva, administrativa y comunitaria; pilares sobre los cuales las instituciones realizan la evaluación institucional y construyen su plan de mejoramiento, de conocimiento y de desarrollo.

Los medios de comunicación por su parte, se han encargado de poner en el ojo de la comunidad en general, una carga de responsabilidad muy alta a las Instituciones Educativas, refiriéndose como el centro de activación de todas las debilidades de la sociedad, más que las fortalezas sociales mismas.

Paralelo a esto, los logros institucionales son comunicados de forma unidireccional y con uso de pocos medios de comunicación, entre ellos no se cuentan, entre otras muchas por ejemplo, la innovación en las prácticas de aula, como fiel reflejo de la actividad pedagógica.

Se requiere entonces que los directivos, quienes son los llamados a ejercer el liderazgo escolar, comprendan, acepten y reconsideren los desafíos a enfrentar; desarrollen nuevas

competencias profesionales y pedagógicas, las cuales pueden ser complejas; y para el caso en particular, es el uso de los medios digitales para comunicar la gestión administrativa de las instituciones educativas.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comunicación desde el liderazgo directivo se ha construido de manera vertical en las Instituciones Educativas, producto de la misma línea que viene del orden local: Secretarías de Educación y del orden nacional desde el Ministerio de Educación Nacional MEN.

Por otra parte, la comunicación con la comunidad educativa de padres y acudientes en general, se ve reflejada bajo los esquemas tradicionales de las reuniones de padres de familia, que se producen en forma bimensual para la entrega de calificaciones de los estudiantes.

El reconocimiento de los logros institucionales, aprendizajes o experiencias significativas de los educadores, en muchos casos no son presentados al exterior de la Institución, salvo contadas excepciones. En otros casos, no trascienden ni en el aula de clase, es decir no se reconoce ni por sus pares académicos, directivos en algunos casos, o de los padres de familia en otros; esto es, que se queda en la experiencia vivida de un docente con su grupo de estudiantes. Por tanto, no se tiene presente que el reconocimiento de sus acciones puede llegar a mejorarlas, a engrandecerlas y por tanto promover y generar nuevos elementos innovadores del quehacer pedagógico, si estos fueran visibilizados.

Se tiene el entendido o el imaginario en general, que el liderazgo institucional está solo en cabeza de una persona o grupo reducido de personas que conforman los cargos directivos; no así desde un colectivo, en el que cada uno de sus actores cumple un papel preponderante de ejecución y de gestión institucional, que logra posicionar la institucionalidad; tal es el caso del Gobierno Escolar, que está representado por estudiantes matriculados en la Institución Educativa, padres y madres o acudientes, los docentes que allí laboren, los directivos docentes, administrativos, los egresados, entre otros, que señala el vigente Decreto 1860 de 1994. (Presidencia de la República de Colombia, 1994).

Los medios de comunicación han sesgado la mirada de la educación a partir de los aspectos negativos, de los que culpan a las instituciones.

Es pertinente entonces mencionar que constituyen oportunidades de la investigación en el marco del planteamiento del problema los siguientes aspectos:

1. Transformar la mirada institucional en un mensaje propositivo, frente a la Gestión de y para la Comunidad Educativa.
2. Visibilizar y sensibilizar sobre modelos de gestión, participación, liderazgo social y educativo.
3. Articular acciones con la comunidad educativa mediante el uso de medios que puedan favorecer la comunicación entre los diferentes estamentos.
4. Otorgar valor agregado a todos los actores partícipes de la gestión educativa, determinar sus potencialidades y poder generar el empoderamiento institucional requerido.
5. Fortalecer el liderazgo institucional colectivo empleando el uso de medios digitales.

#### 1.4. DELIMITACIÓN FÍSICA Y POBLACIONAL

La investigación se adelantó en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza, Ubicado en la carrera 3ª con calles 34 y 35, del municipio de Pereira, perteneciente dentro de la división político administrativa del municipio a la denominada Comuna Río Otún, que alberga población de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. (Ver figura 3 donde se evidencia las categorías en las que se divide la población institucional).

La población objetivo comprendió los siguientes actores:



*Figura 3: Población Objeto*

Fuente: *producción propia*

El Gobierno Escolar estuvo representado acorde con el capítulo IV del Decreto 1860 de 1994, así:

1. Los estudiantes que se han matriculado.
2. Los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados.
3. Los docentes vinculados que laboren en la institución.
4. Los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo.
5. Los egresados organizados para participar. (p. 16)

Adicionalmente, señala que “todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar”. (p. 17)

Asimismo señala el mismo decreto 1860 en el artículo 20 a los órganos del Gobierno escolar, entre ellos:

1. El Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Integrado por: el rector, quien lo preside y convoca, dos representantes del personal docente, dos representantes de los padres de familia elegidos por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia, un representante de los estudiantes elegido por el Consejo de Estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado de educación ofrecido por la institución, un representante de los exalumnos elegido por el Consejo Directivo, de ternas presentadas por las organizaciones que aglutinan la mayoría de ellos, un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o subsidiariamente de las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo.
2. El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento, está integrado por el rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios.
3. El rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.

4. Así mismo se elige en la Institución educativa y por voto directo de los estudiantes, al Personero Estudiantil, quien representa otra instancia de Gobierno de los estudiantes. (p. 20)

La Comunidad del entorno Institucional a su vez apoya las acciones de la Institución Educativa, en su mayoría corresponde a dirigentes comunales (Juntas de acción comunal de los barrios cercanos, representantes de la Junta Administradora Local de la Comuna Río Otún).

## **1.5. OBJETIVOS**

Se busca alcanzar un análisis sistémico de la implementación del diseño educativo, en el cual las interacciones sociales entre la comunidad participante forma parte del análisis de la investigación.

### ***1.5.1. Objetivo general***

Diseñar y validar una experiencia educativa encaminada al logro de transformaciones en el liderazgo y gestión educativa institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales de sus prácticas educativas, en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira.



### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Caracterizar las representaciones sociales sobre el liderazgo y gestión educativa institucional y los medios para comunicarlo ante la Comunidad Educativa.
- Diseñar y orientar con acompañamiento de estudiantes, directivos y docentes, la producción de contenidos en medios de comunicación, entre ellos digitales, acerca de las prácticas educativas, para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión educativa institucional.
- Validar la experiencia mediante la presentación de las buenas prácticas educativas, como reflejo del liderazgo y gestión educativa institucional, ante la Comunidad Educativa, empleando medios de comunicación, entre ellos digitales y realimentando el proceso para su mejoramiento.

## **1.6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Se logran transformaciones en el liderazgo y la gestión educativa institucional, mediante la producción y presentación en medios de comunicación de las prácticas educativas, en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira?

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los referentes teóricos sobre los cuales se afianzó la investigación, comprende la revisión al liderazgo y la gestión educativa institucional, la comunicación educativa institucional mediada por la producción de contenidos digitales, se aborda de igual manera la temática de inteligencia emocional y los señalamientos teóricos de la investigación basada en diseño.

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Los fundamentos teóricos que son cimiento del trabajo de investigación, se han organizado en tres componentes gruesos, de los cuales se desprende este proceso, las cuales se reseñan como categorías, que corresponden entre otras al liderazgo educativo institucional, a la gestión educativa institucional y a la comunicación educativa, mediante la producción en medios digitales.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Los conceptos de liderazgo que se encontraron, en su gran mayoría, han sido asociados a las personas de forma particular, no así de manera general o colectiva, los cuales permiten la conjugación de diversos actores y/o agentes que participan e intervienen en acciones de interés general, es decir, un colectivo y, en este caso, la institucionalidad, tema a abordar en este trabajo; la resignificación del rol que cumplen todos los actores educativos, que forman parte de la comunidad educativa y que cumplen un rol, por ende una gestión educativa, como parte integrante de un colectivo participante, tal es así que Gross (2013) durante el XXXII Seminario interuniversitario de teoría de la educación, refiere: “la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan”. (p. 32)

Por tanto, la construcción compartida y el trabajo colaborativo institucional han de otorgar valor a los agentes del gobierno escolar, donde se reconozca en ellos a los actores del liderazgo colectivo institucional, lo que subyace en sus acciones dentro de su núcleo en el que se desenvuelven, es decir el estudiante durante la clase, o en sus estamentos de representación institucional, al maestro en el desarrollo de su práctica y en sus formas organizadas de manifestarse, al padre de familia en las acciones individuales que benefician la voz de un colectivo o las formas asociativas para la búsqueda y logro de objetivos institucionales, los representantes y/o voceros del entorno institucional, que en muchos casos, sin ser los representantes directos de algún estudiante, actúan en función del logro de objetivos que benefician la institucionalidad escolar, en suma, el proceso educativo institucional en su conjunto, se logra con el concurso de todos, por tanto es de señalarse como la mayor fortaleza

institucional el liderazgo colectivo, que fortalece a su vez las gestiones educativas, logrando proyectar acciones positivas dentro y fuera de la institución educativa.

La comprensión de esta verdadera imagen de liderazgo institucional, que trasciende la dirección institucional misma, o que se suma a ella para obtener el mejor resultado, puede elevar el cumplimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, transformando su accionar; es decir, el desconocimiento del liderazgo desde un colectivo institucional, solo trae el debilitamiento de las gestiones, por ende los pocos resultados para el beneficio institucional.

Por tanto, abordar el ejercicio de la participación de la comunidad educativa, desde un modelo de organización institucional, que haga visibles sus prácticas educativas, a partir del uso de medios de comunicación digital, traerá consigo la identificación no solo de canales de comunicación, sino también de encuentros y reconocimiento del otro, como actor educativo relevante en la construcción de sentidos de liderazgo institucional, que posibilita niveles de participación con incidencia frente a la aplicación del conocimiento, intercambio de saberes, diálogo entre pares académicos, reconocimiento de una cultura digital, con uso y apropiación hacia nuevos fines, reconocimiento de la gestión educativa, fortalecimiento de la capacidad de liderazgo individual y colectivo, generar a su vez, nuevas representaciones sociales frente a la participación de la comunidad educativa, lo que en últimas desencadenará en el fortalecimiento del liderazgo y la gestión educativa institucional.

Al respecto Heifetz y Linsky (2003) citado por Restrepo-Abondano y Restrepo-Torres (2012) plantean que:

... se ha pasado del liderazgo basado en la autoridad delegada generalmente por consejos directivos y juntas de los colegios, hacia un modelo de liderazgo adaptativo y colectivo que

implica una gestión que suma aspectos técnicos, organizacionales y de conocimiento sobre sí mismo. (Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres, 2012, p. 16).

Los modelos organizados de grupos humanos, particularmente de comunidad educativa institucional, abren espacios de participación legítimos, que permiten incidir en las decisiones y la apropiación compartida y horizontal de conocimiento de todos sus actores de la comunidad educativa, es decir siempre que se aproveche el marco de relaciones que surge del trabajo colaborativo, para el caso, el uso de los medios de comunicación digital para la presentación de las prácticas educativas, que constituyen más allá de los niveles de conocimiento de herramientas tecnológicas, un sistema de relaciones sociales, una red colaborativa institucional, una organización participativa que posibilita el intercambio de experiencias, el diálogo de saberes, en una experiencia más efectiva de enseñanza – aprendizaje, en donde se valoran las competencias de cada uno, independiente del rol que cumplan en la Institución, y abre el campo a la cultura digital con la comunidad interna y del entorno institucional.

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define, en cuanto al sector educativo, que éste alcance mayor autonomía escolar; que haya una mayor concentración en los resultados educativos, recordando que para ello: el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Se atiende a las necesidades de la OCDE (2009) en donde se efectuó un estudio en relación al liderazgo escolar en todo el mundo en el que se establece entre otros que el reto está en que: “El proyecto mejorar el liderazgo escolar generó un conjunto significativo de conocimientos sobre este tema, presentado en informes nacionales e informes innovadores de estudios de caso...”. (p. 5)

Algunas preguntas interesantes que guiaron este estudio fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las funciones de dirección más eficaces para mejorar el aprendizaje de los alumnos?
- ¿Cómo asignar y distribuir mejor las distintas tareas de liderazgo?
- ¿Cómo asegurar que los líderes actuales y futuros desarrollen las habilidades apropiadas para un liderazgo eficaz?

En cuanto a los estudios de caso analizados en la investigación acerca de los líderes escolares, se concluye que:

Una de las nuevas funciones que se pide a los directores escolares que desempeñen es trabajar más allá de los límites de sus escuelas para contribuir al éxito del sistema en su conjunto. Los estudios de caso ilustran cómo los países alientan a los líderes escolares a convertirse en líderes sistemáticos y como están desarrollando y formando a nuevas generaciones de líderes escolares para contribuir a la transformación del sistema, de modo que cada escuela sea una buena escuela. (OCDE, 2009, p. 3).

Por lo tanto, las herramientas de trabajo que se propusieron buscaban que: fuera un insumo de formación profesional, que ayudara a los gestores de las políticas públicas educativas, los maestros y administradores mejorarán el análisis de sus prácticas de liderazgo escolar actuales y especialmente desarrollaran una mejor comprensión que hiciera más efectivas sus decisiones.

La figura 3 resume las áreas de acción y que al ser consideradas en su conjunto ayudaron en grado sumo a las prácticas de liderazgo escolar.



Figura 4: Áreas para la praxis del liderazgo escolar

Fuente: OCDE, *Mejorar el liderazgo escolar*, 2009, p.7.

Al observar la figura 4 se hace posible identificar unas líneas de acción: mejorar el liderazgo escolar, en el sentido de lograr formación profesional, donde caben el análisis y la comprensión de las diversas prácticas; la OCDE pone a disposición herramientas de trabajo de formación gratuita en su portal web <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>.

En el área de comprensión y análisis se acompaña de reflexión y diálogo escolar en la vía de mejoras de los resultados educativos.

En el área de autodiagnóstico y auditoría, se llama a responder reflexivamente las preguntas: ¿Dónde estamos ahora? Y ¿Dónde nos gustaría estar? El área de asignación de prioridades y toma de acción, también responden las preguntas: ¿Cuáles son nuestras prioridades para la acción? Y ¿Cómo actuamos para lograrlas?; por último el área de comunicación y conexión, hace una conjunción e integración de las áreas anteriores para el desarrollo y mejora.

Las evidencias indican como lo plante la OCDE (2009) que: “... mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares (las personas) necesitan entender los resultados con claridad y analizar sus implicaciones en su contexto local” (p. 11).

Se reconoce el interés creciente respecto a la función del director escolar para enfrentar los desafíos educativos del siglo XXI, a la par de pensar y actuar sobre los líderes escolares de buena calidad para el futuro. Es un mundo cambiante que produce permanente y nuevos temas a ser atendidos, la misma OCDE (2009, p. 12) propone:

- a. La enseñanza y aprendizaje necesitan mejorar y ello requiere:
  - Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
  - Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
  - Planificar la formación profesional del maestro.
  - Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.
- b. La pedagogía está cambiando; en el sentido de lograr éxito en la sociedad del conocimiento actual; en contexto multiculturales y diversos.
- c. Los centros de autonomía y rendición de cuentas están cambiando.



Al respecto la siguiente insinuación de la misma entidad es orientadora:

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. (OCDE, 2009, p. 13)

Lo anterior significa que los administradores educativos, se deberían encargar también de los resultados de los aprendizajes de sus alumnos.

La misma entidad plantea que la política y la práctica necesitan trabajar mejor en conjunto. Aquí se requiere que los líderes escolares sean escuchados e involucrados en el diseño de las políticas educativas y que las escuelas son confrontadas por un entorno cada vez más complejo; en esas situaciones difíciles los directivos deberían alcanzar la confianza de los padres de familia y de la comunidad en general.

El estudio en mención OCDE, (2009) plantea que existen tres obstáculos que son:

- Las funciones de los directores de las instituciones se están intensificando y excediendo a veces lo que una persona sola podría lograr.
- La profesión está envejeciendo, el promedio de edades de los directores en 2009 era de 51 años y se retirarán en los próximos 5 o 10 años. Lo cual requiere planes de relevo generacional y programas de liderazgo a futuro.
- Las condiciones de trabajo son poco atractivas, porque existe el ideario negativo en el sentido de considerar una carga excesiva de trabajo, a la par con salarios inadecuados y regulares condiciones de trabajo. (p. 14)

Al respecto este organismo identificó cuatro áreas prioritarias de acción y para cada una de ellas determinó la acción de unos temas específicos; quedando esquematizados así:

- Definición de las responsabilidades del liderazgo escolar:
  - Apoyando grados más altos de autonomía.
  - Funciones de liderazgo para mejorar los resultados de aprendizaje.
  - Gestionando recursos estratégicos.
  - Liderando más allá de los límites de la escuela.
- Distribución del liderazgo escolar.
  - Reduciendo la carga de los directores de escuela.
  - Distribuyendo el liderazgo para la eficacia escolar.
  - Apoyando a los consejos escolares en el desempeño de sus funciones.
  - Sosteniendo el liderazgo.
- Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz.
  - Fortaleciendo la práctica mediante el desarrollo de liderazgo.
  - Analizando las necesidades y el contexto.
  - Viendo el desarrollo de liderazgo como una secuencia.
  - Desarrollo variables de desarrollo de liderazgo.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.
  - Concentración en la planificación de la sucesión del liderazgo.
  - Profesionalizando los procedimientos de selección.
  - Reconociendo las asociaciones profesionales.
  - Ofrecimiento de opciones flexibles de desarrollo profesional. (p. 15)

Con relación a la importancia de la facilitación en cuanto al área de comunicación y conexión, la OCDE (2009) argumenta que:

La facilitación eficaz es un conjunto de habilidades que muchas personas – aunque no todas – tienen los facilitadores eficaces son excelentes escuchas y son sensibles a la dinámica del grupo. Son imparciales y escrupulosos acerca de dejar que se escuchen las opiniones y las voces de otros, en tanto que controlan sus propios impulsos de intervenir. (OCDE, 2009, p. 48)

La situación del liderazgo escolar a nivel mundial y en la perspectiva del mejoramiento en la calidad educativa, es examinada a través de estudio de casos por Vaillant (2015, p. 83), considerando las tendencias fundamentales en el año 2.000 y su desarrollo ulterior. Se destacan los siguientes rasgos característicos:

- Aumento de las responsabilidades y actividades.
- En algunos casos, otorgamiento de autonomía a las instituciones educativas.
- Se observan unas adaptaciones ante los nuevos entornos y retos de los escenarios educativos futuros.
- Han variado paulatinamente las expectativas frente a los directivos.
- Se sugiere repensar sus tareas, capacitación y estímulos.

En este tipo de estudio se evidencia que:

... los líderes escolares sólo pueden esmerarse en el contexto apropiado, cuando son valorados socialmente y se les brinda posibilidades de desarrollo profesional y apoyo para que mejoren su gestión pedagógica y administrativa... (debe haber entonces) un liderazgo escolar afectivo y su vínculo con la mejora de la calidad educativa y del aprendizaje. (Vaillant, 2015, p. 1).

El estudio señala igualmente que el trabajo realizado por organizaciones de carácter internacional enfatiza que los procesos de liderazgo escolar son fundamentales para asegurar la calidad de la educación. Ejemplo de estos organismos son: UNESCO – IIPE, 2012; OCDE, 2013; centrándose en que pueden ser la solución a los problemas de las instituciones educativas. Ante ello el mismo Vaillant (2005) afirma:

Estamos ante un concepto complejo, para el que no existe un modo único de entenderlo, requiere aplicarlo y se define por un exigente conjunto de funciones que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje (p. 12).

Recuerda el documento en mención que fueron dos las conceptualizaciones que hacen referencia al liderazgo escolar; por un lado está el estilo, la capacidad y la personalidad; y por el otro hace una interrelación entre el liderazgo con las prácticas individuales y los procesos organizativos.

Otro enfoque el de Leith Wood & Louis (2011), citado por Vaillant (2015) sostiene en la última década, desde la academia y los organismos internacionales que “... el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por contribución al resultado colectivo” (p. 2).

### ***2.2.1. Desafíos para los líderes escolares en el siglo XXI***

Para ello está establecido como perspectiva general, que se requiere el desarrollo de competencias profesionales y pedagógicas complejas, en justo equilibrio; porque el mayor

tiempo, los directivos lo dedican a funciones administrativas, por ejemplo de control y supervisión; y menos al progreso de los aprendizajes y la actuación profesional de los docentes.

Muy interesante el hecho que cuando se han analizado sistemas educativos según los resultados de las pruebas PISA y TIMSS, es de destacarse que aquellas instituciones educativas que han mejorado sus resultados han contado con un liderazgo escolar fuerte de parte de sus directores. En tal sentido sería pertinente utilizar experiencias probadas, tendientes al acompañamiento de los administradores educativos, por ejemplo en relación con las tutorías y las monitorias.

Un reto especial tiene que ver con los niveles de autonomía y descentralización en relación directa con el liderazgo; viéndose que cuando la rendición de cuentas acompaña la autonomía como efecto producido, es una mayor transformación del liderazgo escolar; de ahí que Pont (s.f.) citado por Vaillant (2015) afirma que:

... muchos países de la OCDE han hecho hincapié en la descentralización, la autonomía escolar, el control paternal y comunitario, la toma de decisiones compartida, la evaluación basada en resultados y la elección de escuela. Parecería que la autonomía y la rendición de cuentas pueden responder con mayor eficiencia a las necesidades locales. Pero tales cambios tienen impacto en las funciones y responsabilidades de los líderes escolares. ( p.5)

En años recientes, hay como una especie de desplazamiento desde la función de liderar los centros educativos a liderar los procesos de enseñanza aprendizaje; además de considerar el liderazgo de manera más amplia, compartida y distribuida, situándose en el centro de la escuela; de ahí que las nuevas líneas de investigación describen y explican a los líderes centrados en procesos de aprendizaje.

Es así como desde dos organismos internacionales como la OCDE y la UNESCO se refieren a los diferentes directivos de las instituciones así:

- Para la OCDE: “...deben resignificarse los sistemas de aprendizaje a lo largo de toda la vida a partir de un enfoque centrado en el estudiante y en los aprendizajes que ocurren tanto dentro como fuera de la escuela, con la mediación de los directores y de los docentes” (Vaillant, 2015, p.6).
- Según UNESCO: “... señala que uno de los aspectos importantes de la mejora del proceso de aprendizaje es el énfasis en el apoyo y presión positiva de los líderes escolares hacia los estudiantes” (Vaillant, 2015, p.6).

Es decir que se enfatiza que para la actualidad, los logros importantes del liderazgo escolar deben estar puesta en el aprendizaje de los estudiantes a través de la intervención de los directores y docentes; lo cual estimula el llamado a docentes a incrementar los resultados de sus alumnos. Al respecto Robinson (2011) citado por Vaillant (2015) asegura que:

La buena gestión del director por sí sola es insuficiente, también debe posibilitar buenos aprendizajes de los estudiantes. Por esa razón, para evaluar la efectividad del liderazgo educativo hay que considerar el impacto en el aprendizaje y resultados de los alumnos”. (Vaillant, 2015, p.6)

Esto hace modificar los focos de atención, de estar centrados en la gestión se pasa a la capacidad de incidir en los aprendizajes.

El consenso de la reciente literatura Weisttir y Muñoz, 2012; citados por Vaillant, (2015), determina las siguientes orientaciones:

- Los buenos aprendizajes son conseguidos cuando se da una sinergia entre un director, un equipo y la comunidad; de ahí que factores relacionados con la calidad educativa es el referido al liderazgo eficaz.
- Es prioritario en los sistemas educativos considerar dos estrategias; una, capacitación y actualización a los actuales directores; y dos, preparar las generaciones siguientes de líderes escolares. Ambas posibilidades la transferencia de las políticas educativas, desde lo internacional, nacional a lo regional y local.
- Es complejo examinar la temática del liderazgo escolar a nivel internacional, debido a la amplia diversidad de los sistemas educativos y también en cuanto a las formas de organización de los regímenes políticos y estatales; diferenciando entonces estructuras centralizadas y otras federativas. Cuatro ejemplos:
  - ✓ En Australia se ha consolidado una institución dirigida por y para los docentes con un variopinto número de proyectos en el área del liderazgo escolar; la cual evidencia la promoción e impulso de políticas en materia de liderazgo educativo, y con impacto en la calidad educativa. “Se trata de una institución con amplio reconocimiento nacional e internacional que ha promovido una revisión y síntesis de la investigación sobre la enseñanza de calidad y liderazgo en las escuelas”(Vaillant, 2015, p.11).
  - ✓ En Chile, donde la matrícula está casi equiparada entre los sectores oficial y privado; allí existe un marco de la Buena Dirección, y que a partir de consensos se establecieron las normas y principios para las competencias de todos los directores. Existe un jefe técnico, quien acompaña la tarea de los maestros y por lo tanto tiene un papel muy importante en el liderazgo educativo; además se han

identificado cuatro dimensiones claves: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima y la convivencia.

El Marco de la Buena Dirección proporciona a Chile un punto de referencia común para comenzar a aplicar la evaluación del rendimiento de los directores, otros líderes escolares y asesores técnicos – pedagógicos. Se dirige a aumentar los procesos de profesionalización y, por tanto, a repercutir en la calidad de la administración institucional y el aprendizaje de todos los estudiantes brinda guía para todos los miembros del sistema educativo respecto de los que se espera de los líderes escolares (Weisttir y Muñoz, 2012; citados por Vaillant, 2015, p.14)

El caso de Chile es aleccionador porque demuestra que el mayor cambio en la función directiva, incide de manera directa en su actitud como verdaderos líderes de sus establecimientos.

- ✓ Corea del sur, el desarrollo de este país ha sido acelerado en los últimos años, y ello debido a la apuesta manifiesta en la formación de sus ciudadanos. Allí la educación goza de un altísimo valor social y cultural; además de una disposición generalizada de todos a aportar recursos, energías y atención para el cabal servicio educativo. Ejemplo de ello es que la educación es primordial para la formulación de políticas públicas; desarrollo nacional y educación están íntimamente entrelazados. Ser docente y directivo es muy valorado por la sociedad. De allí que: “... se trata de un caso interesante para repensar el liderazgo escolar por la valoración que la sociedad otorga a docentes y directores... La alta estima y gran respeto de la sociedad coreana por los docentes y directores... desembocan en un clima de orden y trabajo duro en las aulas...” (Vaillant, 2015, p.17).



- ✓ Sudáfrica, es una joven democracia, solo desde 1994, con falencias aún heredadas del apartheid; contando con un programa (ACE) el cual está dirigido a preparar los equipos de gestión escolar y quienes son los aspirantes a la dirección de las escuelas. Este modelo contiene cinco componentes a saber: materiales didácticos, talleres de formación impartidos en los campus universitarios, apoyo de tutores seleccionados por las universidades, redes de participantes en el programa de formación y evaluación basada en la web; todos los anteriores con un enfoque en el liderazgo. (Vaillant, 2015, p.19)

Por lo tanto el ejemplo de Sudáfrica muestra cómo es posible a través de un programa de formación, capacitar a los líderes escolares para dirigir y gestionar instituciones educativas de forma efectiva. Se trata de un programa que brinda oportunidades de aprendizaje a través de múltiples estrategias que desarrollan conocimientos y habilidades para el liderazgo escolar y la gestión a través de un enfoque de transformación democrático. Busca empoderar a los directores de manera que puedan dirigir y gestionar con eficacia las escuelas y contribuir a mejorar la calidad educativa.

El estudio que se ha referenciado demuestra que el liderazgo escolar es fundamental con unas consecuencias positivas en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Por supuesto, al ser lo contrario, los afectos son negativos. Se hace necesario aplicar la base empírica que permita comprender mejor la influencia de los directores en los resultados educativos de los estudiantes. Una aproximación conceptual que se hace es la siguiente:

El liderazgo escolar se construye y se refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los adolescentes. Y estos procesos no son innatos sino que

requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre personas. (Vaillant, 2015, p. 20)

Como inferencias particulares del estudio de la UNESCO, se resaltan:

- a. No hay un único camino y son variadas las estrategias para desarrollar el liderazgo.
- b. El liderazgo escolar de los directores es clave para la mejora educativa.
- c. Es necesario contextualizar las responsabilidades del liderazgo escolar.
- d. El liderazgo no es una cualidad innata.
- e. Deben ser bien delimitadas las responsabilidades de los líderes escolares; que deberían definirse de acuerdo a la comprensión de las prácticas que tiene una alta probabilidad de introducir mejoras en la enseñanza y el aprendizaje.
- f. Hacia el futuro el liderazgo se ampliará dentro y fuera de las instituciones educativas.
- g. Ampliar el concepto y acción del liderazgo los docentes y consejos escolares. Es decir, lo que viene denominándose como liderazgo sostenible en el futuro.
- h. Los procesos de selección deberían ser transparentes.
- i. Desarrollo de prácticas de liderazgo escolar que permitan avanzar hacia una educación y aprendizaje de calidad para todos. (p. 74)

### **2.2.2. Características de los líderes escolares.**

Al revisarse la denominación sobre líderes escolares, surgen otros términos asociados, por ejemplo: liderazgo de los directivos docentes, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, estilos

de gestión dirección escolar para el cambio, liderazgo como función directiva, gestión rectoral, etc.

Ante los vertiginosos cambios suscitados en el mundo contemporáneo Restrepo y Restrepo (2012) afirman que es necesario:

...justificar un modelo de liderazgo que deben ejercer los rectores de colegios, centrado en la colaboración y la adaptación, para orientar sus instituciones hacia nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional que den respuesta a la expectativa familiar y social sobre el resultado del proceso de educación de niños y jóvenes (p.117).

Es decir, se está ante el implacable cambio de época. En las investigaciones sobre administración educativa, se muestra cómo el protagonismo de los directores se ven interpelados por los cambios de época; obligando a los líderes a ser adaptativos, en términos de considerar los procesos internos de aprendizaje y gestión, satisfaciendo las demandas familiares y de la sociedad; por lo tanto Restrepo y Restrepo (2012) complementan diciendo: “... es el rector el responsable de inspirar nuevas visiones y enfoques que propendan por el desarrollo múltiple de individuo... que permitan integrarse a la sociedad...” (p.128).

Los anteriores autores sugieren una serie de virtudes que deben tener el perfil de un rector y que posibilite un liderazgo basado en la *innovación*. Ellas son:

- a. Inspirador, a través de su conducta y ejemplos el rector congrega a la comunidad académica.
- b. Oportuno, formulando metas alcanzables según las problemáticas y el contexto.
- c. Visionario, percibiendo las tendencias e introduciendo ajustes creativos en los proyectos institucionales.

- d. Curioso, gestando y estimulando las buenas ideas provenientes de la investigación educativa.
- e. Emprendedor, creando y consolidando equipos de trabajo interdisciplinarios que se acoplen a las oportunidades.
- f. Colaborador, acompañando a estudiantes, docentes, padres de familia, actores gubernamentales y de la comunidad, en las tareas educativas.
- g. Orientador, conduciendo buenas prácticas basadas en valores y principios claros; gestionando proyectos y facilitando su desarrollo.
- h. Noble, siendo realista pero sencillo, riguroso pero humilde, con una personalidad madura y equilibrada (Restrepo y Restrepo, 2012. p. 120).

Es necesario que se despliegue una clara e ilustrada política de formación y práctica de estándares éticos y morales; porque como lo plantean los mismos autores:

El rector, como cabeza principal y eje directivo, representa ante la comunidad educativa el símbolo del principio del Proyecto Educativo Institucional (PEI) creando de manera conjunta entre pedagogos, fundadores, gobierno, sociedad, familia y estudiantes. Dicho rector lidera el PEI con el corazón y la mente, e inspira a toda la comunidad para hacer de este el proyecto de vida, especialmente de los educadores (Restrepo y Restrepo, 2012, p.121).

Para lo cual, según los autores se deben tener en cuenta las siguientes dos características:

- a.** El rector como ejemplo de vida, y
- b.** El rector que representa identidad con los principios y valores institucionales.

Se requieren instituciones de clase mundial para progresar en la calidad de la educación. Para ello, se hace necesario participar en las diferentes pruebas de medición (quizás la mejor manera de valoración de esta situación). Estas mediciones son por ejemplo:

- Ranking del Foro Económico Mundial.
- Pruebas saber.
- Pruebas TIMS y PIRLS.
- Exámenes internacionales PISA.

Por lo tanto :

Esta tendencia expuesta obliga a la gestión rectoral a ir más allá de una propuesta formativa, e integrarse en un contexto de competencia de talla mundial, innovación en modelos pedagógicos, diferenciación en el desarrollo de competencias y habilidades pertinentes al contexto social donde está ubicada la institución, para poder finalmente sostenerse a largo plazo en su lugar social (Restrepo y Restrepo, 2012, p.122).

Para lograr lo anterior se necesita que tres factores estén entrelazados y que son claves según Jamil Salmi (2009), citado por Restrepo y Restrepo (2012); siendo ellos: “a. Talento humano, b. Abundancia de recursos que permitan además realizar investigación de avanzada y c. Gobernabilidad favorable” (p. 122).

El listado siguiente es un excelente panorama utilizado por equipos directivos, caracterizados por ser líderes en sus instituciones educativas y que han logrado el aseguramiento de la calidad:

- Garantizar el acceso indiscriminado de toda la población a educación de calidad de forma gratuita.
- Incorporar la investigación y la innovación como parte del currículo.

- Integrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la estrategia pedagógica.
- Elevar el nivel de formación de sus profesores.
- Vincular a sus instituciones profesores con los más altos estándares, combinados entre conocimientos específicos y métodos educativos.
- Disparar la tasa de bilingüismo, tanto en manejo de la segunda lengua como la formación disciplinaria en inglés fundamentalmente.
- Favorecer la meritocracia tanto en estudiantes como en profesores.
- Favorecer la internacionalización de profesores visitantes y estudiantes de y hacia otros países.
- Constituir y ejecutar convenios interinstitucionales e interculturales.
- Consolidar redes académicas de carácter local y global involucrando la comunidad académica en todos sus niveles (p. 123).

Se evidencia entonces que el líder escolar se convierte en una figura de primer orden, para dirigir los procesos de cambio, combinando su presencia en las instituciones con la apropiación de las tendencias mundiales.

Otro asunto a desarrollar, hace referencia a la consolidación de una sólida cultura institucional, también llamada cultura organizacional, entendida como:

... los modos que definen las relaciones entre los diferentes actores de la institución en función de la estructura de autoridad y los objetivos comunes, y que caracterizan la manera de tomar decisiones, establecer prioridades, definir criterios de control y orden, acordar los métodos de trabajo en equipo y expresar el sentido de pertenencia y filiación,

es esencial en el ejercicio de liderazgo rectoral más aún cuando se trata de conducir procesos de transformación, adaptación y cambio (Restrepo y Restrepo, 2012, p.125).

Hay que sumarle a lo anterior el hecho de mantener una sostenibilidad institucional, mediante la generación y administración de recursos; atendiendo al criterio que la gestión de la calidad no implica más ingresos, este es un compromiso institucional para con la sociedad.

### **2.3. GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL**

En torno a la gestión educativa se tejen diversos conceptos, asociados a la administración, que dan por sentado casi un sinónimo de gestión, por tanto este trabajo busca la mayor aproximación desde varios autores, en torno a lo que hoy se asocia con la categoría de la gestión educativa, es así como Casassus (2000) afirma que:

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación (p. 97).

Cabe destacar que en la década de finales de los 80 el episodio en Colombia, que significó el paso de la descentralización político – administrativa del país y que trajo consigo la primera elección popular de alcaldes en las entidades territoriales, y que se llevó a cabo el 13 de marzo de 1988, se realizó la primera elección popular de alcaldes en Colombia, luego de la expedición del Acto Legislativo 01 del 9 de enero de 1986, consecuente con ello, luego de aprobada con la Constitución de 1991, se realizó en octubre de ese mismo año la elección popular de gobernadores. Estos cambios político – administrativos, sumados a una nueva carta de navegación para el país, representada en la Constitución Política Nacional de 1991, avizoraba la llegada de transformaciones sustanciales en el quehacer de lo administrativo y en la relación directa con los términos de gestión de lo público.

Es así como surge la ya derogada en muchos aspectos Ley 60 de agosto 12 de 1993, en su artículo 3º, emanada del Congreso de la República, que estableció un paso importante a la descentralización educativa, mejor entendida como una desconcentración de funciones administrativas, al otorgar competencias a los departamentos del país:

... para administrar los recursos cedidos por la Nación; planificar los aspectos relacionados con sus competencias para los sectores de educación y salud y ejercer funciones de coordinación, subsidiariedad y concurrencia relacionadas con las competencias municipales, conforme a la Constitución, a la Ley y a los reglamentos que sobre tales aspectos expidan los respectivos ministerios (p. 5).

Asimismo a los municipios, en su artículo 2º, aunque en menor grado, les otorgó competencias para administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media, así como le brinda la facultad de financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación y asegurar su mantenimiento y participar con recursos



propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios educativos estatales y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos; lo que traduce una participación con sus recursos, mas no una administración de los recursos de la Nación. (Ley 60 Por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias, 1993).

Mientras esto acontece en la nación, las instituciones educativas del país permanecen a expensas de lo que dichas entidades territoriales del orden nacional, departamental y municipal, logren hacer frente a sus necesidades, es decir una dependencia absoluta dependencia de los recursos y las acciones para el favorecimiento de la educación.

La cesión en el manejo de los recursos en su totalidad, es decir: humanos, físicos y financieros, asociados con la educación, se otorga a los departamentos producto de la citada Ley 60 del 93, luego de surtir el trámite administrativo correspondiente que debía cumplirse ante la nación y se abrió la puerta a fin de que también los municipios pudieran, mediante el cumplimiento de una serie de requisitos y formalidades, recibir igual privilegios de ser administradores de la totalidad de sus recursos en materia educativa.

Ahora bien, es solo hasta que se emana la ley 715 del 21 de diciembre de 2001, que se dictan las normas orgánicas en materia de recursos y competencias, permitiendo a los municipios del país, con población superior a 100.000 habitantes, administrar la totalidad de sus recursos, es decir el traslado de los recursos humanos, físicos y financieros, quedando con la denominación de entidades territoriales certificadas en educación, sumadas a los departamentos, a quienes se les encargó la administración de los recursos educativos de los municipios con población inferior a 100.000 habitantes (Ley 715, por la cual se dictan normas en materia de recursos y competencias, 2001).

Un ejemplo de esto lo constituye el caso del departamento de Risaralda, al cual le corresponden tres entidades territoriales, que son: Pereira, Dosquebradas y el departamento de Risaralda propiamente dicho.

Esta reseña histórica de la administración educativa en Colombia es necesaria hacerla para la comprensión de las transformaciones en el modelo de administración, por ende frente al entendimiento de la gestión educativa, que como bien lo expresa Casassus (2000):

La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica (p. 97).

Para lograr esta organización del trabajo en las instituciones que cumplen esta función educativa, es preciso señalar el momento mismo en el cual han dado inicio a sus momentos administrativos y la comprensión de las necesidades en la organización institucional, que fueron cimentando un marco de relaciones entre sus actores, para perfeccionar esas nuevas formas que trascienden lo estrictamente normativo y toca con su autonomía. Es así como señala el mismo autor:

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos (Casassus, 2000, p. 99).

La perspectiva para y desde la gestión educativa debe contemplar según este autor en al menos cuatro ejes de desarrollo, y ellos entre sí interrelacionados de manera integral, creativa y proactiva. Ellos son:

- Primer eje: desarrollo profesional.
- Segundo eje: desarrollo institucional.
- Tercer eje: desarrollo social.
- Cuarto eje: desarrollo personal.

Estos cuatro ejes integran una perspectiva, desde el pensamiento de Gairin (2013) llevan al desarrollo de los ejes, pero esto se logra a partir de una hoja de ruta diferente para cada ocasión y busca renovar la escuela y convertirla en una organización eficiente.

Se tiene claro que el objetivo general será siempre la ciudadanía y como objetivo específico la restructuración de las escuela. Es de anotar igualmente que como eje transversal a ello está la generación de los respectivos cambios y convertirlos en retos y oportunidades, para ello es necesario gestionar y construir con organización y orientaciones precisas; para posteriormente analizarlos y aprender de ellos.

Gairín (2015) en su artículo “La gestión escolar: un espacio para la mejora” identifica la gestión como:

... la parte del proceso organizativo que materializa las ideas en prácticas institucionales, resultando trascendental para la mejora educativa. Su realización debe buscar una adecuada realización técnica, pertinencia a la realidad social y eficiencia, incorporando procesos participativos, integradores de la realidad personal/institucional, de autoevaluación permanente y de trabajo en red; también, actuaciones fundamentadas, sistémicas y con clara orientación hacia el cambio. Obviar su carácter contextual e instrumental será el mayor peligro que le afecta”. (p. 2)

El cambio necesario, no solo es un reto sino también una oportunidad permanentes; cambio unido a innovación se convertirán también en búsqueda de respuestas y aterrizadas en propuestas prácticas, el cambio como propuesta práctica como actitud esencial para la gestión educativa, que según el mismo Gairín (2013) en su conferencia "*Retos actuales de las Organizaciones Educativas*", parte del diagnóstico de una situación inicial del contexto de la comunidad y en ese transcurso desarrollarán algunas fases de reflexión tales como: evaluación, diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento e institucionalización.

Según lo anterior es pertinente anotar que para gestionar los cambios en las organizaciones educativas es necesario hacerlo en contextos sistemáticos; es decir que la gestión sea un espacio de síntesis pedagógica, sociológica, antropológica, jurídica y administrativa.

Construir los cambios también significa como lo plantea Gairin (2013) en resolver los siguientes tres dilemas:

- Dilema 1: Organización centrada en sí misma versus centrada en la sociedad.

- Dilema 2: Organizar el presente versus organizar para el futuro.
- Dilema 3: Organización estandarizada versus organización contextualizada.

Los anteriores dilemas deben ser resueltos teniendo como base las siguientes ideas fuerzas: fortalecer la ciudadanía, renovar la formación, reestructurar los centros educativos y promover nuevos modelos.

Para Gairín (2013) son identificables algunas lecciones aprendidas: a nivel interno, la cultura organizacional es una variable muy importante; aceptar la exigencia de cambios sostenibles; el profesor más como actor y no como empleado. A nivel externo, el cambio es la oportunidad de unión de sinergias y hace especial énfasis en las estrategias.

Una investigación realizada en Chile por Ulloa y Otros (2011) encontró en orden descendente los problemas asociados a la dimensión de gestión, así:

- Ausencia de facultades y atribuciones para la selección, contratación y despido de personal.
- Cómo utilizar el tiempo en las distintas áreas de gestión.
- Ausencia de facultades y atribuciones para administrar recursos financieros.
- Muchos tiempos dedicado a tareas ajenas a la gestión pedagógica – curricular.
- Carencia de tiempo para las distintas tareas de gestión.
- Ausencia de facultades y atribuciones para administrar recursos materiales.
- Cultura institucional que no favorece su planificación.
- Falta de competencias en equipo directivo para la planificación institucional (PEI, Planes de mejora, etc).

- Dificultades para contar con un PEI actualizado y pertinente a la realidad del establecimiento educativo. (p.125)

Los desafíos que se plantean a nivel de la gestión educativa en América Latina, refieren la ejecución de una agenda pendiente y una agenda emergente en relación con las organizaciones educativas y su funcionamiento, los sistemas organizativos, los modelos educativos entre otros, pero de lo que poco se habla es de la gestión, dirigida a la ejecución, tal y como lo plantea en algunos de sus apartes Gairín (2013) expresa que el modelo al servicio del Estado ha entrado en crisis, a medida que las organizaciones se hacen más democráticas, por tanto el modelo estándar ya no es acorde a la necesidad actual de las organizaciones e instituciones educativas, más aún frente a los procesos de descentralización o desconcentración de funciones, que dan origen a la autonomía institucional, que ha sido otorgada de a poco.

Además que en modelos tradicionales la gestión es la ejecución desde la normativa, que viene dada desde fuera, con órdenes ministeriales o gubernamentales, en un contexto vertical, por tanto a quienes orientan el proceso educativo desde dentro de la institución pierden preocupación por la institucionalidad o la comunidad educativa y las personas en su contexto social, toda vez que garantizan solo el cumplimiento de lo solicitado por el ente gubernamental; un modelo más abierto a las necesidades sociales, debe garantizar ejecución a la necesidad y realidad contextual, sobre la base de la autonomía institucional.

Igualmente se considera que una buena institución trabajará para que todos sus docentes y estudiantes se vinculen en las decisiones de forma real, permitiendo que se constituyan en instituciones al servicio de la sociedad, siendo el cambio una oportunidad para introducir modificaciones a la gestión, desde las realidades multiculturales, más pertinente al contexto

social. Además si se entiende que la realidad social es dinámica y va cambiando, asimismo lo deben hacer los centros y las organizaciones; así las cosas, los que gestionan los centros educativos están obligados a dar respuestas oportunas en tiempo oportuno, de manera aplicada; ahora bien si se tiene en cuenta que el contexto cambia rápidamente, se ha de enfatizar en los procesos que permitan realizar adaptación rápida para hacerle frente a estos retos.

Gairín (2013) igualmente señala que la gestión, es decir la promoción de acciones, parte de entender la integración de personas que se vinculan entre sí, parte de entender la cultura existente en la escuela, conciben que no todas las soluciones están en quienes gestionan, sino que se vinculan al contexto general del país. Cuando se aproximan a la acción, ésta debería procurar un lugar de encuentro entre los actores educativos; además las decisiones y las opciones deberían igualmente reflejar el cruce de caminos, entre aspectos ideológicos, tecnológicos y situaciones coyunturales, de tal forma que cuando se mueva a la dimensión aplicada, lo que se encontrará en este cruce y permitirá comprender porqué se asumen determinadas conductas en el contexto socio-cultural.

La gestión da posibilidades y se aproxima a algunos peligros, pues en ocasiones siendo un medio, se convertirá en un fin en sí mismo, estando en ocasiones con mayor importancia la acción de cumplir con documentación y normativa, que la de analizar los currículos, he aquí el riesgo que señala Gairín (2013), pues independiente de las circunstancias que la norma no pueda predecir, se cae en los procesos de aplicación de la norma, se deja de lado las personas, y convierte el proceso en algo mecánico de ejecución, para conseguir resultados lo antes posible, supeditando todo a la medición de resultados, deja de lado las explicaciones que pueden llegar a enriquecer aún más la institucionalidad y la organización educativa y finalmente desconocerá el mayor valor, que es la educación en función de las personas.

Desde esta mirada, un ejemplo que se puede apreciar para el entorno nacional y local, es el afán por lograr el ingreso a la OCDE, en el que se trazan metas de gobierno nacional, movidas por indicadores netamente cuantitativos, donde se desconocen las posibilidades de cumplimiento, por parte de organizaciones e instituciones educativas, cuyas condiciones y contexto socio-cultural y de infraestructura afrontan una realidad diferente al “estándar”, lo que obligará desde una gestión normativa a darle cumplimiento a la meta cuantitativa del Estado.

Un ejemplo de ello lo constituye la implementación de la Jornada Única en el país y en la localidad, que más allá de la valoración y/o estudio desde el contexto institucional para fortalecimiento de las áreas o el desarrollo de proyectos pedagógicos a ser abordados por la institución educativa, como parte de su gestión y liderazgo colectivo, fue dada desde los decretos reglamentarios 501 de 2016 y 2105 de 2017, los cuales refieren que la implementación se orientará al fortalecimiento de las áreas obligatorias y fundamentales, especialmente, aquellas en las cuales las pruebas de Estado no han sido benéficas, al criterio de medición e indicadores señalados, para trascender en los modelos educativos humanistas y en los modelos de sociedad a los cuales se encamina la población infantil y juvenil.

En este sentido y frente a la gestión, entendida como acción, el citado decreto 501 de 2016 en su artículo 2.3.8.8.2.3.1 señala por ejemplo:

El índice de calidad se constituye en la única herramienta de medición para el otorgamiento de los Estímulos a la Calidad Educativa, y estará conformado por los siguientes dos (2) índices, los cuales se consolidarán con base en los resultados que arrojen los exámenes de Estado que son administrados por el ICFES, y los Sistemas de Información del Ministerio de Educación Nacional. (párr. 1).



Así las cosas la gestión queda supeditada a las mediciones de la calidad institucional, que para este caso las representan las *Pruebas de Estado*, así como a las inversiones en educación, como lo expresa la norma, al otorgamiento de los estímulos a la calidad educativa y le preceden los resultados, deja amplias posibilidades a quienes cumplen con el mandato nacional, restándoselas a aquellas organizaciones, que aunque confluyen en las orientaciones de una gestión, desde el modelo educativo que redime la acción en el contexto y el entorno institucional, toda vez que la gestión también se encamina a la necesidad de recursos para la institucionalidad, lo que la reduce al cumplimiento de la norma, para tener acceso a la inversión del Estado. Este análisis como cuestionamiento, pero igualmente como ejemplo de la gestión que se encamina en la normativa estrictamente.

De otro lado Gairín (2013) plantea que los dilemas que los gestores educativos enfrentan en la actualidad, se refieren al modelo formativo contra la sociedad actual, cada vez más global y multicultural; a los avances tecnológicos, que conllevan a las decisiones de combinar las acciones, pues son la manera de organizar la escuela en la educación, ver figura 5.

LA NECESARIA COHERENCIA ENTRE EL DISEÑO Y LA ACTUACIÓN			
MODELO SOCIEDAD	MODELO EDUCATIVO	MODELO CENTRO EDUCATIVO	MODELO ORG/GESTIÓN
Globalización	Abierto a otras realidades	Abierto,	Innovar sobre
Multiculturalidad	Defensor de los orígenes	Comprometido.	racionalizar
Despersonalización	Practica la diversidad	Autónomo,	Calidad sobre
Tecnología avanzada	Compensa desigualdades	Autóctono.	cantidad
Cambio permanente	Desarrolla capacidad crítica.	Actualizado y crítico.	RRHH sobre otros recursos
Mercantilista	Prepara para la sociedad del conocimiento	E-educar en y con las TIC.	El valor de lo inmaterial
	Educación permanente	Mejora permanente.	Modifica el sentido y rol de la organización
	Promociona valores	Escuela de las oportunidades	Nuevos retos
		Democrático, ético.	
IDEAS FUERZA			
Fortalecer la ciudadanía	Renovar la formación	Reestructurar los centros educativos	Promover nuevos modelos

Figura 5: Coherencia entre el diseño y la actuación

Fuente: Apuntes de la conferencia de Joaquín Gairín (2013)

Se evidencia con ello que las instituciones deberían ser más ágiles para adaptarse a los cambios, si se entiende que la educación está y debería estar al servicio de la sociedad y de los individuos, además si se tiene referenciado que las organizaciones educativas fueron creadas por la sociedad, por tanto si la sociedad cambia y el entorno cambia, también cambian necesariamente los modelos de enseñanza y los modelos de gestión educativa; se infiere entonces que un buen modelo de gestión debería combinar las generalidades y las particularidades, así un centro educativo podría diferenciarse de otro, por cuanto atiende a su propia diversidad estudiantil y cultural, la realidad debería considerar las problemáticas que cada institución tiene, al respecto Gairín (2013) en su conferencia afirmó: “Si la gestión está dirigida a la acción y la acción depende de realidades concretas, debería haber diferencias entre los modelos de gestión y los modelos de acción como tal”.

Es decir que se requiere una necesaria planeación de escenarios en prospectiva, por cuanto la generación de jóvenes de hoy no será igual a la otra en tres años, así que el liderazgo en educación que aparecerá y será el político, para referirse en el buen sentido a quien despierta ilusiones y renace esperanzas, siendo un líder que motiva a nuevos escenarios, para modificar el funcionamiento interno de las instituciones como tal, teniendo en cuenta cómo organizar la gestión, proponiendo que ante una sociedad cada vez más individualizada, la gestión se afianza en comunidad, en el fomento de la colaboración, que permita lograr que todos ganen, donde prime este discurso sobre el de la competitividad, se brinde igualmente un relevo en lo académico, en lo administrativo y en lo económico; donde priorice un docente que avance con sus estudiantes, antes que en los papeles que debe entregar; fomente el debate de lo que pasa en el aula y cómo se resuelven sus problemas y permite cambiar el modelo de reunión de docentes, en los que estos temas no tienen cabida. Ver figura 6 sobre la organización de la intervención.

Al respecto Gairín (2013) en su charla propone: “Hemos de promover la diversidad como valor... el reto de los directivos no es trabajar con 3 profesores, sino con todos, descubriendo lo mejor que pueden aportar al centro, y lo mismo pasa con el educador, focalizando a nivel práctico la colaboración, pues las diferencias son valores a utilizar”

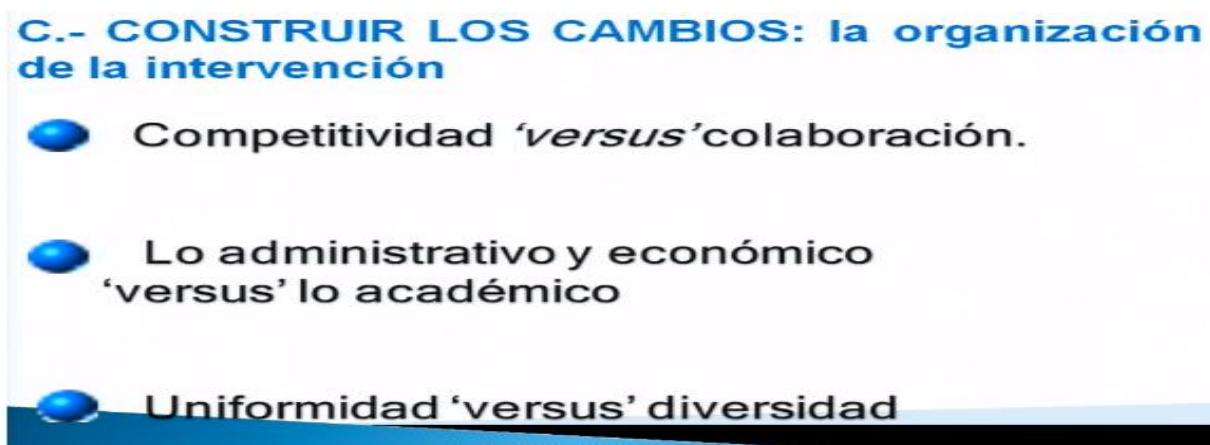


Figura 6: La organización de la intervención

Fuente: Producción propia

Un líder pedagógico depende de cada escuela, es decir que las organizaciones son personas, por tanto, cualquier proceso de mejora son a cada paso y no pueden ser al margen de las personas, “los mejores cambios son aquellos que son pequeños pasos, aplicarlo, ver que no funciona, del error aprender. Construir puede costar décadas” (Gairín, 2013).

Los educadores deben ser protagonistas del propio hecho educativo, no son un empleado más que solo aplica lo que le viene de fuera, como gestores institucionales. Por mucho tiempo la educación se centró en los educadores. Ahora, se enfoca en la Institución educativa, en su proyecto educativo, en el trabajo colectivo, en la innovación centrada en las instituciones.

Así las cosas, lo importante es estar juntos para planificar, generar participación y compromiso, identificar estrategias de trabajo en equipo que genere satisfacción

## **2.4. COMUNICACIÓN EDUCATIVA MEDIANTE LA PRODUCCIÓN EN MEDIOS DIGITALES**

El desarrollo de medios y tecnologías de la información y la comunicación constituye hoy un factor preponderante en el contexto de las sociedades contemporáneas. Lo que implica entonces un alto consumo y aplicación de conocimiento, ciencia y tecnología en todos los órdenes de la vida, que desencadene cambios importantes en los modos de producción, divulgación y utilización de la información en la sociedad, es decir que se han cambiado la manera como se concibe la cultura, el intercambio de las relaciones sociales, las costumbres, estilos de vida, y más allá de esto ha generado nuevas formas de aprendizaje, se han abierto oportunidades a todo tipo de poblaciones.

Esta adquisición de nueva información, desde estas formas también de comunicación, conducen a la comprensión de un marco institucional no solo normativo, sino también, y en mayor grado, participativo, por tanto es a partir de la identificación del uso y apropiación de estas herramientas y medios tecnológicos, que se podrían vislumbrar todas las formas posibles de acercamiento a la comunidad educativa dentro y fuera del entorno institucional, para lo cual se requiere una construcción de contenidos mediante trabajo colaborativo, la vinculación de la comunidad educativa en el accionar institucional, es decir en la gestión educativa, como parte de su liderazgo, pero encaminados desde nuevas formas de participación legítima, en las cuales los niveles de incidencia constituyan una fuente primaria de análisis crítico, de renovación

permanente del conocimiento y de formas de recrearlo, así como de la capacidad de articularlo al quehacer de la institución y de la comunidad educativa, mediante el fomento de una cultura digital.

Por otra parte, y tal como lo plantean Gairint y Coll que la participación ciudadana es el ejercicio más relevante de la acción en sociedad, de la construcción de la democracia y en fin de las formas más antiguas de relacionarnos y de construir gobierno. Aquí se puede cimentar el acto del ser y del hacer del educador y la educación misma, del avance tecnológico y de la conjugación en sociedad justa mediante estrategias organizadas de participación en comunidad, se encuentra entonces la oportunidad de articular esta buena terna de participación, educación y TIC, desde la institucionalidad y desde su propia visión y misión institucional.

## **2.5. LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y SU INTERRELACIÓN CON EL LIDERAZGO ESCOLAR**

Se hace referencia a un modelo que posibilita la creación, compartir y gestionar como cimientos mediante el uso intensivo de la red entre diferentes individuos. Al respecto Gairín (2008) señala que: “la experiencia desarrollada con directivos permite la interacción, debate y creación de productos entre responsables de centros educativos, estudiosos y gestores de la administración pública que no se conocen aunque comparten el interés por determinadas temáticas” (p.1).

Para el caso de la conexión: comunicación y liderazgo escolar, entran en juego denominaciones, conceptualizaciones y prácticas que tienen que ver con gestión del conocimiento, aprendizaje colaborativo en red y desarrollo directivo.

Las experiencias muestran (y en directivos) que se permite la interacción, el debate y la creación de productos entre responsables de centros educativos, pueden compartir el interés por determinadas temáticas.

Útil es mencionar que lo que se llama la Sociedad del Conocimiento se caracteriza claramente porque:

... entre otros aspectos, por el desarrollo exponencial de unas Tecnologías de la Información y el Conocimiento – TIC que conllevan la aparición de nuevos espacios virtuales para las relaciones sociales, así como para los procesos de enseñanza aprendizaje, creación y gestión del conocimiento existente (Gairín, 2008, p.1).

Asimismo, al considerarse la sociedad del conocimiento como un estado superior de la sociedad de la información, pide para desarrollar sus propósitos, nuevas formas de organización, para el progreso del capital intelectual.

Las nuevas propuestas, sugerencias y experiencias conviene conocerlas, explorarlas y aprovecharlas. Vale aclarar la diferenciación existente entre gestión del conocimiento, gestión de la información y la gestión documental.

Además, si retomamos a Gairín (2008) los datos conforman la materia prima, la cual permite la creación de conocimiento; estos conforman una agrupación de hechos con la cualidad de ser objetivos. La información a su vez está conformada por: "...datos organizados, clasificados y

dotados de significado, y se materializan en forma de mensaje. La información está asociada a un contexto determinado que facilita interpretación por parte del receptor del mensaje” (p.2).

Aquí es importante asegurar que el receptor es quien define si el mensaje es información o no. El conocimiento, por lo tanto, a lo largo de la historia ha sido considerado como un producto humano, dirigido por la complejidad y bagaje cognitivo de la mente humana, tal como lo plantea el mismo Gairín (2008): “Podríamos decir que está formado por creencias, valores, conceptos, expectativas y saber – hacer, y se genera a partir de la exposición de la información... de cada individuo en un contexto determinado” (Gairín, 2008, p.2).

Los procesos en los cuales se transforman los datos e información son de varios tipos; ejemplos de ellos son: contextualización, categorización, matematización; corrección y agrupación.

Los tratadistas Davenport y Prusak (2001) identifican cuatro procesos, con los cuales se realiza la transformación de la información en conocimiento, a saber: Comparación, reflexión causa – efecto, conexión y conversación.

Interesante es que cada una de esas actividades, pueden ser acompañadas de preguntas claves, como:

- ¿En qué difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocidas?
- ¿Qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?
- ¿Cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?
- ¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?

Al observar estas preguntas en contextos educativos, también podrían ser específicamente de carácter pedagógico.

Es conveniente recordar las aceptaciones que se presentan ante lo que se llama *gestión del conocimiento*. Al respecto Gairín (2008) las define como:

- Conjunto de saber- hacer formalizado y patentado, existente en una organización; es decir como sinónimo de capital intelectual.
- Impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y el trabajo cooperativo.
- Puesta en marcha de tecnología, básicamente informática, que facilita la generación de conocimiento y el acceso al mismo en los diferentes niveles organizativos (p.4).

Visto así, se enlaza lo anterior con lo que se ha denominado como gestión del conocimiento en Red en el ámbito educativo; a partir de la creación y puesta en marcha de una comunidad virtual, destinada al intercambio de saberes, estrategias, experiencias y conocimientos a través de procesos colaborativos. Estas también se conocen como redes inteligentes.

Un caso ilustrativo de este es el *El proyecto Accelera* sugerido por Gairín (2008):

... como espacio para la creación de conocimiento. Este espacio virtual se estructura en tres redes inteligentes centradas en aspectos relacionados sobre la Organización y Gestión de Centros Educativos – ATENEA- y la didáctica de las ciencias sociales – GALATEA-; Coeducación y Violencia de Género – THEMIS- que realimentarán a una cuarta red – MOMO- que funcionará como base de conocimiento y en la cual se reflexionará sobre los procesos y dinámicas generadas en Atenea, Galatea y Themis (p.5).



Serán utilizadas como estrategias de gestión escolar el foro, el chat o el WIKI; uso de documentos, referencias bibliográficas o webgrafías, ejemplos, experiencias e ideas que permiten tanto la dinamización como la correspondiente sistematización. Una red de directivos a juicio de Gairín, debería igualmente tener las siguientes características.

- Compartir el conocimiento.
- Crear conceptos y referentes comunes.
- Justificar y ejemplificar los referentes consensuados.
- Crear y definir estrategias de análisis de la realidad.
- Aplicar y analizar los efectos de la medición de la realidad.
- Derivar, aplicar y mejorar procedimientos de intervención. (p. 11)

De esto se infiere que el procedimiento a seguir para iniciar una red de gestión educativa sería la siguiente:

- a. Invitación a personas que estén relacionadas con la gestión institucional; según los casos, pueden ser voluntarios o seleccionados por una decisión administrativa.
- b. Configuración de una lista de correos electrónicos y propuesta de una delimitación temática.
- c. Inscripción de los participantes en una plataforma, la cual contenga documentos sobre gestión institucional.
- f. Abordaje de aspectos conceptuales y ejemplificaciones para diagnosticar la situación, analizar las evidencias y hacer concreción de auditorías.
- g. Con la aplicación de las herramientas creadas se detectarían situaciones organizativas reales.
- h. Debate de alternativas contextualizadas de actuación.

Finalmente, el moderador de una red para la gestión educativa y siguiendo a Gairín, (2008) deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Nutrir las zonas de aportaciones de la red con información pertinente.
- Identificar las necesidades del debate, descubriendo los puntos álgidos de las discusiones; los enfoques alternativos y las limitaciones para la reflexión.
- Garantizar que los aportes a la red se ajusten a los propósitos de la gestión educativa.
- Consultar y buscar información y conocimiento pertinente, dentro o fuera de la red, mediante la adquisición de nuevos documentos, exploración de investigaciones, experiencias de expertos, entrevistas a personalidades, etc.
- Involucrar consultores para el desarrollo de algún tema específico.
- Elaborar reseñas y críticas de obras: libros, artículos, software, webs, películas, etc.
- Mantener conexión con otras redes.
- Organizar y coordinar la interacción entre los participantes de su red de conocimiento.

(p.9)

Este moderador contempla entonces que se debería tener unas características y unas habilidades especiales, tales como: comprensión de los procesos online, habilidades técnicas, habilidades comunicativas online, ser experto en los contenidos y cualidades personales.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Desde el campo metodológico de la acción del diseño en la presente propuesta, se cumple la función de análisis de contexto e intervención en el mismo, que como lo expresan de Crosetti y Salinas Ibáñez (2016), en su artículo *La Investigación Basada en Diseño en Tecnología Educativa*, de la revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa (RIITE), al interpretar desde diversos autores:

... Estas investigaciones parten de una comprensión amplia de una ‘ecología del aprendizaje’, por el diseño de sus elementos y por el anticipo de cómo estos elementos funcionan en conjunto para favorecer el aprendizaje. Se utiliza la metáfora de la ecología para enfatizar que los contextos diseñados son conceptualizados como sistemas interactivos enfocados a la complejidad del escenario educativo, en lugar de una colección de actividades de una lista separada de factores que influyen en el aprendizaje (párr. 6).

Otro aspecto importante, desde el punto de vista metodológico y en relación a la posible generalización de los conocimientos alcanzados, lo constituye la validez de este tipo de investigación y que según Reigeluth y Frick (1999) proponen tres dimensiones: Efectividad, eficiencia y significado. Cada una de estas dimensiones se presenta de distinta forma en cada

situación, pero es conveniente considerarlas en la Investigación Basada en Diseño (IBD) de cara a su validez y generalización.

Al respecto Crosetti & Salinas (2016) plantean que:

El valor de la IBD debe ser medida, en todo caso, por su habilidad para mejorar la práctica educativa, para mejorar la intervención, y en especial las intervenciones asociadas a procesos de innovación que suelen darse en el campo de la Tecnología Educativa. El Design-Based Research Collective (2003) señala 4 áreas en las que los métodos de investigación basada en diseño presentan mayores perspectivas:

- Explorar las posibilidades para crear entornos nuevos de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollar teorías de instrucción y aprendizaje basadas en el contexto.
- Avanzar y consolidar el conocimiento sobre diseño didáctico.
- Incrementar nuestra capacidad para la innovación educativa.” (Crosetti & Salinas, 2016, pp. 47 - 48)

Así las cosas el equipo investigador adoptó para el análisis de esta propuesta de diseño desde las tres dimensiones señaladas por Reigeluth & Frick (1999) relacionadas con: *Efectividad, eficiencia y significado*, para darle sentido a la propuesta del modelo de diseño, que acogiera la efectividad del desarrollo práctico encaminado al fortalecimiento de la gestión y liderazgo educativos, la eficiencia en la participación de sus actores educativos, así como el significado a partir de las transformaciones alcanzadas.

Por lo tanto, la metodología se enmarcó en señalar el enfoque metodológico, a partir de la **investigación basada en diseño**, directamente relacionado con el desarrollo de la propuesta de la experiencia educativa, la cual se cumplió en las siguientes fases: 1. Presentación de la propuesta de experiencia educativa; 2. Concertación con los actores educativos sobre el diseño; 3.

Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación; 4. Selección de prácticas educativas a presentar; 5. Producción en medios Digitales y 6. Socialización y validación con comunidad educativa.

Posteriormente se condujo la participación de los actores educativos, para establecer las categorías e instrumentos de medida, en torno al liderazgo y gestión educativa institucional y los medios para comunicarla; adelantando instrumentos de medición cualitativa y cuantitativa, mediante encuesta semiestructurada, entrevista no estructurada y observación participante.

### **3.1.1. Investigación basada en Diseño:**

Para el desarrollo de la propuesta a partir de la investigación basada en diseño, se tuvo en cuenta los siguientes referentes de Rinaudo y Donolo (2010), al señalar que:

La investigación de diseño reconoce tres áreas principales de impacto: el área primaria que se refiere a la comunidad de investigación o área disciplinaria en la que se incorporará el conocimiento generado. El área secundaria de impacto de la investigación refiere a una audiencia más amplia, aquélla que se constituye con quienes están de un modo u otro interesados en los resultados de los procesos educativos. La atención al área secundaria de impacto lleva a la consideración de variables sistémicas, que no suelen tomarse en consideración en otras tradiciones de investigación educativa, tales como la adaptabilidad de los diseños y la posibilidad de mantener los efectos que ellos producen cuando se los incorpora en ambientes comunes de clase. Por último, el área terciaria de influencia, toma como blanco el desarrollo profesional de los participantes:

investigadores jóvenes, estudiantes avanzados y profesores que forman parte del equipo de investigación, así como los estudiantes que participan de la experiencia (p. 65).

Consideradas en conjunto, las tres áreas de impacto, abonan la idea de que un factor clave para lograr cambios duraderos en educación es que las innovaciones deben ser comprendidas y valoradas por todos los participantes y destinatarios de las mismas. Los investigadores de diseño no aceptan definir el éxito de una intervención sobre la sola base de resultados que afecten exclusivamente al área primaria de influencia: en términos de Fishman *et al.* (2004) “los límites de la investigación basada en diseños van más allá de las estructuras técnicas de la innovación” (p. 65).

Desde esta perspectiva de Rinaudo & Donolo (2010) se toma el punto de partida para la organización de los aspectos metodológicos para el estudio del diseño, los cuales se resumen acorde con lo argumentado en el documento por los autores, en síntesis de la figura 7:

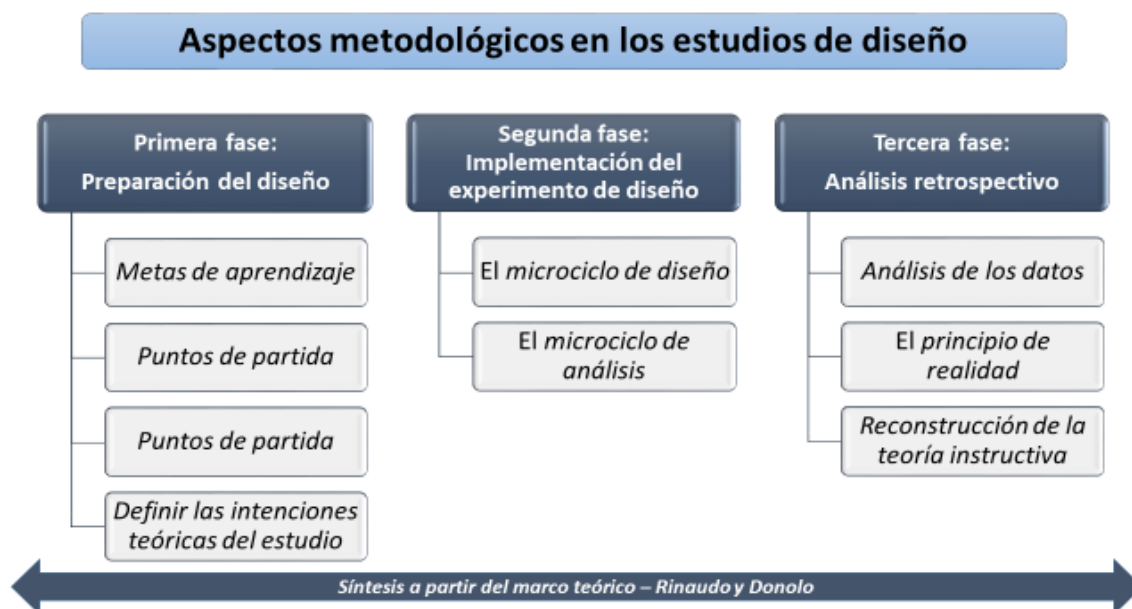


Figura 7: Aspectos metodológicos en los estudios de Diseño

Fuente: producción propia

A partir de estos aspectos, se delineó la propuesta de la experiencia y el trabajo abordado desde la ejecución y el análisis de resultados.

### 3.1.2. Propuesta del diseño de la experiencia educativa:

La denominación de la propuesta fue: **PLUS**. Experiencia educativa para el fortalecimiento del liderazgo y las prácticas educativas en la gestión institucional, mediante la producción y presentación en medios digitales, que para este caso y como se evidencia en la figura 8 se trabajó: la prensa con el periodocómic, el video y la radio institucional.



Figura 8: Uso de medios

Fuente: *Producción propia*

Se cumple el desarrollo de la experiencia atendiendo a las siguientes etapas de ejecución en cuanto a la planificación de los formatos, la caracterización e información institucional, los organizadores previos, la ejecución simultánea de las temáticas en los diversos medios, la conformación de mesas de trabajo de redacciones y presentaciones, así como seguimiento y evaluación, finalmente la puesta en marcha de la elaboración documental.

Fueron parte de la ejecución de la experiencia educativa los directivos de la Institución, así como los estudiantes, maestros, padres de familia y profesionales de apoyo, entre otros, quienes cumplieron algunas funciones, tal como se evidencia en la figura 9 dentro de la estructura organizacional.

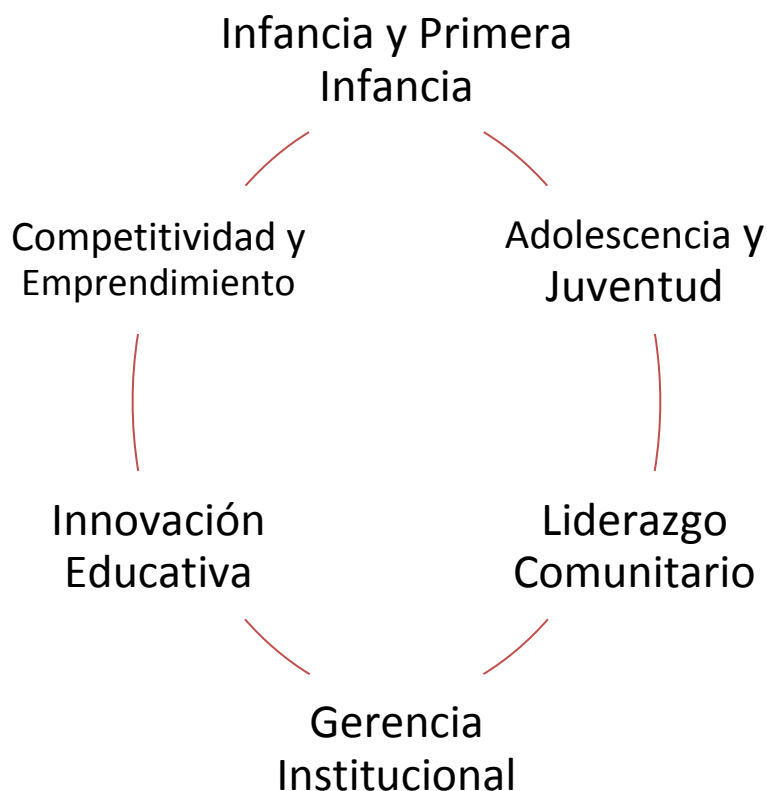


Figura 9: Estructura organizacional en el Diseño

Fuente: *Producción propia*

Se desarrolló este diseño, tal como se evidencia en la figura 10, en seis (6) escenarios de participación y visibilización del liderazgo en las prácticas educativas y de gestión institucional, a través de diferentes medios de digitales, con diversos actores educativos, presentados desde sus vivencias, en la naturalidad de su lenguaje, se destacan las acciones que se adelantaron en el contexto educativo, dentro o fuera de la institución y para el beneficio social e Institucional.





*Figura 10:* Estructura de escenarios para el desarrollo de contenidos

Fuente: *Producción propia*

En el primer escenario denominado *INFANCIA Y PRIMERA INFANCIA*, se cumple la visibilización de diversas temáticas abordadas con los niños de preescolar y primaria, en la dinámica propia del aula, en su actividad pedagógica cotidiana, en interacción con ellos y con sus educadores, desde la espontaneidad de su lenguaje.

En el segundo escenario, que correspondió a *ADOLESCENCIA Y JUVENTUD*, en cuyo escenario se pretendió mostrar lo más positivo desde el ámbito académico, cultural, recreativo, deportivo, social, investigativo, ambiental, entre otros aspectos, de adolescentes y jóvenes, en las actividades que desarrollan con la Institución dentro y fuera de la misma, acompañados con sus educadores y desde su lenguaje urbano y cotidiano.

Para el tercer escenario *LIDERAZGO COMUNITARIO*, se presentan y destacan los acompañamientos que realizaron los integrantes de la comunidad, representada en comunidad de padres de familia, líderes comunales, se priorizó el papel de la familia y se hizo énfasis en la importancia de la participación social y comunitaria en el contexto educativo, y su responsabilidad como miembros de la Comunidad Educativa.

Durante el cuarto escenario *GERENCIA INSTITUCIONAL*, se muestra el liderazgo institucional que se vio representado en todo su gobierno escolar, de quienes se desprenden las acciones y la toma de decisiones, tanto del consejo directivo, como del consejo académico, de la asociación de Padres de familia y del consejo estudiantil y el personero estudiantil. Por tanto refleja ese encuentro entre actores, quienes en forma conjunta dinamizan procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios del sector educativo.

El quinto escenario denominado *INNOVACIÓN EDUCATIVA*, se destacan las experiencias significativas de los docentes, en cuanto a la innovación pedagógica, el uso de metodologías activas, el empleo de técnicas didácticas que le apuntan al aprendizaje significativo, se recogen igualmente los trabajos entre pares académicos, el uso de herramientas tecnológicas, el impacto en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y se proyectan las prácticas que servirán como modelo, propiciando de esta manera la construcción de redes de conocimiento y reconocimiento.

Finalmente se tiene el sexto escenario, denominado *COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO*, que representa el espacio de oportunidad de reconocimiento de las empresas que brindan apoyo e intercambio con el aporte educativo institucional. Este escenario brindó la invitación al padrinazgo de la Institución educativa, sirvió igualmente para agradecer a

estas entidades por su vinculación y se constituyó en el valor agregado de la propuesta y que permitió ganar sinergias.

### 3.2. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Se desarrolla un cronograma por fases de ejecución de la propuesta y se presenta como parte de la misma un flujograma de actividades, igualmente por etapas; a continuación se presentan las diferentes fases de la propuesta (Ver tabla 1), de igual forma se trazaron las diversas actividades que enmarcaron el desarrollo de la propuesta, la cual se cumplió en seis momentos o fases, a partir de la aprobación del proyecto por parte de la Institución Educativa; asimismo se presentan las categorías de revisión en la propuesta (Ver tabla 2), sobre las cuales se desarrollaron y se aplicaron los instrumentos de medición, los cuales fueron de carácter cualitativo y cuantitativo (Ver tabla 3).

Tabla 1: *Fases del desarrollo de la propuesta*

Fases	Denominación
1	Presentación de la propuesta de experiencia educativa
2	Concertación con los actores educativos sobre el diseño
3	Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación
4	Selección de prácticas educativas a presentar
5	Producción de contenidos en medios Digitales
6	Socialización y validación con Comunidad Educativa

Fuente: Producción propia

Tabla 2: Categorías de Medición

Categorías	Denominación
1	Liderazgo
2	Gestión
3	Comunicación

Fuente: Producción propia

Tabla 3: Instrumentos de medida: cualitativos - cuantitativos

Orden	Instrumento de medida
1	Encuesta semiestructurada
2	Entrevista no estructurada
3	Observación participante

Fuente: Producción propia

Se presentó un cronograma basado en el diseño de la propuesta por fases (ver la tabla 4), el cual fue sujeto a las modificaciones necesarias con base a las concertaciones con los diferentes actores educativos, las cuales son propias de la investigación basada en diseño.

Tabla 4: Cronograma general por fases

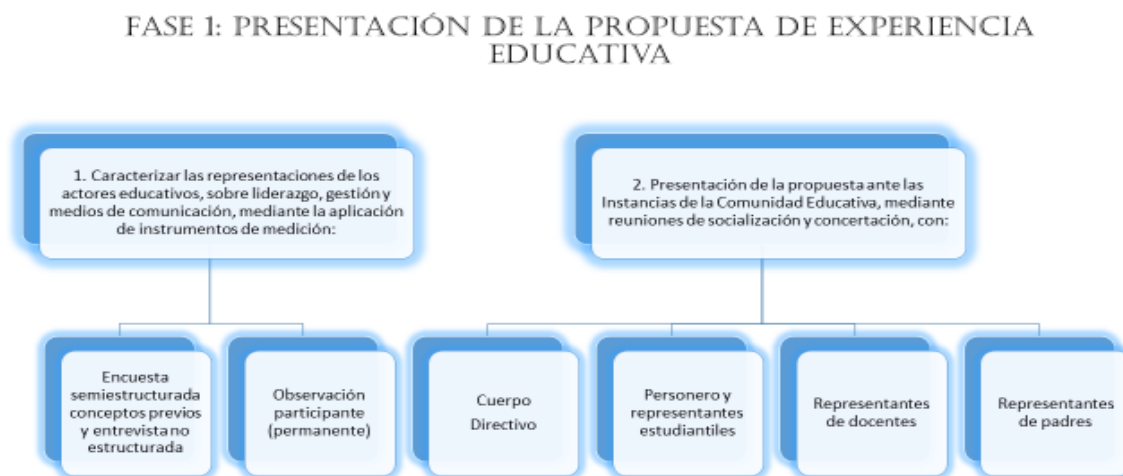
Fases	Denominación	Mes 1	Mes2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1	Presentación de la propuesta de experiencia educativa							
2	Concertación con los actores educativos sobre el diseño							
3	Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación							
4	Selección de prácticas educativas a presentar							
5	Producción de Contenidos en medios Digitales							
6	Socialización y validación con la Comunidad Educativa							

Fuente: Producción propia

### 3.2.1. Fase 1: Presentación de la propuesta de experiencia educativa:

Se cumplió en esta etapa con dos actividades, como evidencia la figura 11, que fueron:

- Caracterizar las representaciones de los actores educativos, sobre liderazgo, gestión y medios de comunicación, mediante la aplicación de instrumentos de medición:
  - Encuesta semiestructurada de conceptos previos (Pretest).
  - Entrevista no estructurada (Pretest).
  - Observación participante (Postest).
- Presentación de la propuesta ante las instancias de la comunidad educativa, mediante reuniones de socialización y concertación, con:
  - Cuerpo directivo.
  - Personero y representantes estudiantiles.
  - Representantes de docentes.
  - Representantes de padres.



*Figura 11:* Flujograma Fase 1

Fuente: producción propia

### **3.2.2. Fase 2: Concertación con los actores educativos sobre el diseño:**

Se desarrolló en tres actividades (ver figura 12), que fueron:

- Preselección del equipo para diseño de contenidos, entre los actores educativos:
  - Directivos.
  - Docentes de apoyo.
  - Estudiantes de los grados que prestaban servicio social.
  - Personal administrativo.
  - Padres que desearan vincularse.
- Confirmación de los medios a emplear:
  - Prensa.
  - Video.
  - Radio.
- Concertación del diseño para reformular lo pertinente.
  - Acoger las observaciones.
  - Revisión a los seis escenarios propuestos.
  - Rediseños en lo pertinente.

En la figura 12 el lector podrá identificar lo concerniente a la fase 2 en relación con la concertación con los actores educativos sobre el Diseño.

## FASE 2: CONCERTACIÓN CON LOS ACTORES EDUCATIVOS SOBRE EL DISEÑO



Figura 12: Flujograma Fase 2

Fuente: *Producción propia*

### 3.2.3. Fase 3: Consolidación de equipos de trabajo y procesos de formación:

Se cumplió con dos actividades (ver figura 13), así:

- Orientar proceso de capacitación a los actores educativos en las temáticas de:
  - Liderazgo, gestión y comunicación educativa institucional.
  - Selección de contenidos en temáticas educativas.
  - Diseño de cómic en diferentes herramientas TIC.
  - Técnicas en la producción de video.
  - Técnicas para la comunicación en radio.
  - Orientaciones generales en páginas web .
- Organizar los equipos de trabajo y distribución de funciones acorde con las competencias de los actores educativos en:
  - Equipo periodístico para la selección de contenidos.

- Equipo periodístico radial.
- Camarógrafos y editores para video.
- Edición escrita para medios.
- Diseño para prensa – cómic.
- Diseño gráfico para web.
- Soporte web.
- Comité Directivo.

### FASE 3: CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y PROCESOS DE FORMACIÓN

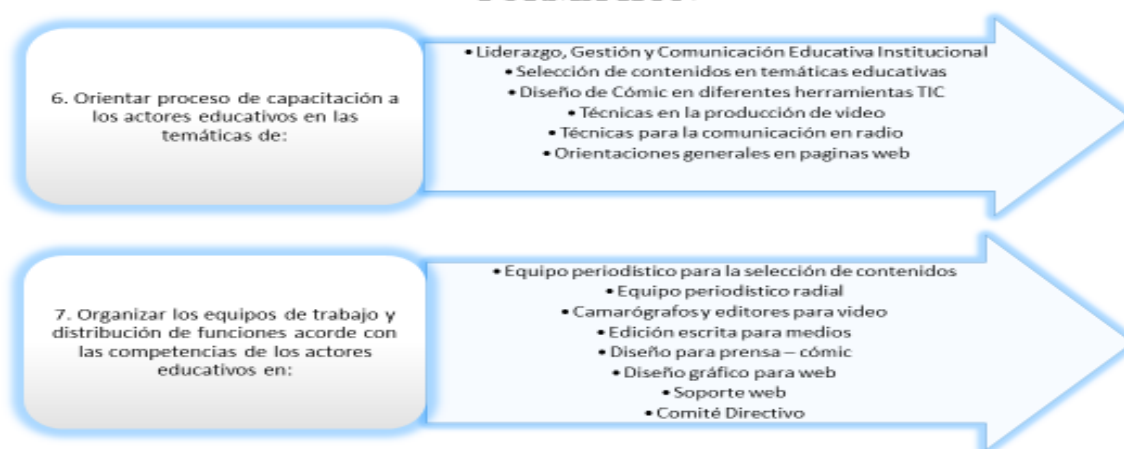


Figura 13: Flujograma Fase 3

Fuente: *Producción propia*

#### 3.2.4. Fase 4: Selección de prácticas educativas a presentar:

Tres actividades enmarcan esta fase (ver figura 14), que fueron:

- Indagación de las prácticas educativas a ser presentadas en cada uno de los escenarios que han sido propuestos, tales como:
  - Infancia y Primera Infancia.
  - Adolescencia y Juventud.



- Liderazgo Comunitario.
  - Gerencia Institucional.
  - Innovación Educativa.
  - Competitividad y Emprendimiento.
- Realización del Comité de trabajo para definir las prácticas a ser expuestas y el diseño de contenidos.
  - Selección de los medios respectivos para presentar las prácticas, acorde con las propuestas del equipo periodístico y la aprobación del Comité general, representado en los equipos de trabajo y el Comité Directivo.

#### FASE 4: SELECCIÓN DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS A PRESENTAR



Figura 14: Flujograma Fase 4

Fuente: *producción propia*

### 3.2.5. Fase 5: Producción en medios:

La producción de medios se cumplió en seis actividades (ver figura 15), que fueron:

- Organización de las jornadas de trabajo por equipos.
- Seguimiento y reformulaciones en la producción de contenidos.
- Aprobación final de productos, por el Comité Directivo.
- Elaboración final de contenidos.
- Organización y preparación para la socialización con la Comunidad Educativa.
- Organización de contenidos en la web.

#### Fase 5: PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS EN MEDIOS



Figura 15: Fase 5 Producción de contenidos en Medios

Fuente: *Producción propia*

### **3.2.6. Fase 6: Socialización y validación con Comunidad Educativa :**

Tres actividades finales formaron parte de la fase final, que se convirtió en la realimentación para regresar al ciclo del desarrollo del diseño (ver figura 16), con los ajustes respectivos, ellos fueron:

- Definición y organización de las diferentes convocatorias y escenarios de presentación ante la comunidad educativa.
  - Estudiantes.
  - Educadores y Directivos.
  - Padres y acudientes.
  - Comunidad del entorno institucional.
- Socialización de la producción de contenidos ante la Comunidad Educativa en los diferentes medios
  - Prensa
  - Radio
  - Video
- Validación de la propuesta, identificando las transformaciones alcanzadas en el fortalecimiento del liderazgo y la gestión educativa, con la socialización en medios digitales de las prácticas educativas institucionales, aplicando como instrumento de medición.
  - Observación participante

## FASE 6: SOCIALIZACIÓN Y VALIDACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

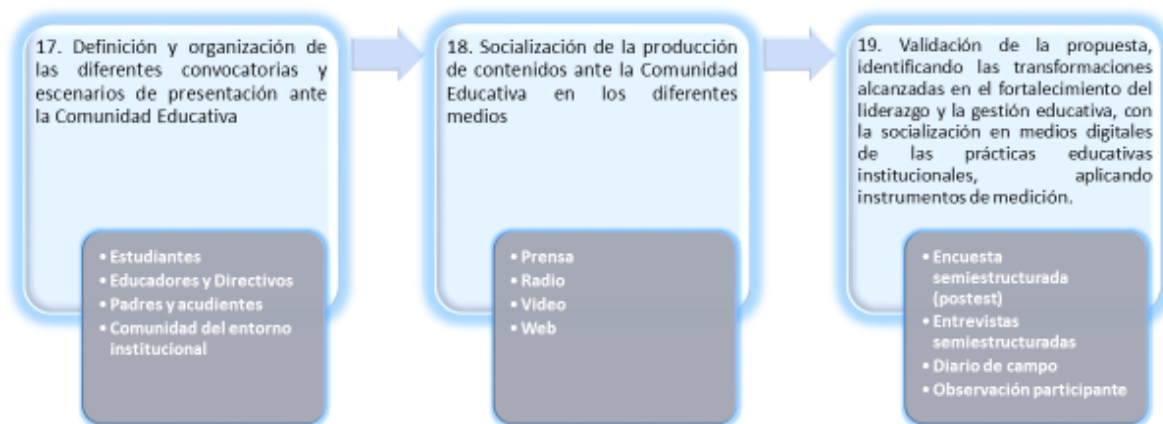


Figura 16: Flujograma Fase 6

Fuente: Producción propia

### 3.3. CATEGORÍAS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

#### 3.3.1. Categorías:

Se definieron las categorías tomando como punto de partida las preguntas que se plantearon en los instrumentos de medida, así como de las dimensiones que se deseaban profundizar, teniendo presente que se constituirán en las temáticas que formarán parte, tanto del

objeto de estudio y que se enfocan en liderazgo, gestión y comunicación educativa institucional a través de medios digitales:

#### *3.3.1.1. Liderazgo educativo institucional:*

El liderazgo educativo institucional constituyó una esfera en crecimiento, sustentado actualmente en las políticas educativas, producto de la descentralización educativa que el país ha venido otorgando a la institucionalidad; de un lado, en la composición misma de la institución, así como desde la conformación de varias sedes educativas que albergan todos los niveles educativos, para una atención continuada del proceso educativo hasta la media académica o técnica, la gratuidad misma de la educación en Colombia, que posibilitó el traslado de recursos para el manejo de las instituciones educativas, con reconocido impacto de su efectividad y mejora, así como la correspondencia con la cesión de la autonomía escolar, que condujo a su vez a la integración de estamentos de comunidad, que se enmarcan en el gobierno escolar, que señala el decreto 1860 de 2002.

En esta categoría se buscó indagar acerca de las percepciones que sobre el liderazgo educativo institucional que tenían los diferentes actores de la comunidad educativa, entre ellos los estudiantes, los docentes, los directivos y los padres de familia a partir de los conceptos que arrojaron desde las siguientes preguntas de la encuesta semi-estructurada, en la cual se le solicitó precisar conceptos individuales acerca de:

- Concepto individual sobre liderazgo educativo institucional.

- Concepto acerca de quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional, requiriendo marcar entre las opciones de:
  - Rector,
  - Coordinadores,
  - Docentes,
  - Estudiantes,
  - Padres,
  - Acudientes,
  - Secretaría de Educación,
  - Ninguno o
  - Todos los anteriores.
- Desde un concepto individual se indagó acerca del interés mediado entre el liderazgo y la gestión educativa institucional, preguntando de qué forma es posible fortalecer *el liderazgo y la gestión educativa institucional*.

Asimismo, a partir de una entrevista no estructurada, en diálogo con la rectora y orientadora escolar, abordando la categoría de liderazgo, se indagó sobre sus percepciones al respecto, en un diálogo y encuentro formal institucional.

### 3.3.1.2. Gestión educativa institucional:

Casassus (2000) y Gairin (2013) han señalado la gestión como acción humana, enmarcando dicha acción en perspectiva y centrada en la interacción entre los miembros de una organización, precisamente es aquí en donde la gestión toma complementariamente distintas definiciones según el plano de acción, que para este caso corresponde a la gestión educativa,

concomitante con la institucionalidad; así las cosas, se refiere a la gestión educativa institucional, en el plano de la escuela y con los actores educativos que en ella intervienen.

Es así como en la categoría de gestión educativa institucional, se indagó en los actores de la comunidad educativa de padres, directivos, docentes y estudiantes, sobre las percepciones frente al concepto de gestión educativa institucional, a partir de las preguntas en la misma encuesta semi-estructurada, solicitando describir los conceptos de la siguiente forma:

- Desde un concepto individual definir el término gestión educativa institucional.
- Desde su concepto, quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional, solicitando marcar entre las opciones de:
  - Rector,
  - Coordinadores,
  - Docentes,
  - Estudiantes,
  - Padres,
  - Acudientes,
  - Secretaría de Educación,
  - Ninguno o
  - Todos los anteriores.
- Desde el concepto individual indagar acerca del interés por el liderazgo y la gestión educativa institucional, preguntando sobre la manera de fortalecer el liderazgo y la gestión educativa institucional.

De igual forma la entrevista no estructurada, en la que son señalados otros términos, a través del diálogo con la rectora y orientadora escolar, como actores educativos relevantes desde la categoría de gestión educativa institucional, para precisar de esta manera las percepciones al respecto.

### 3.3.1.3. Comunicación (medios de comunicación digital):

Cifrado al interés de articular la comunicación de lo actuado desde la gestión educativa institucional, en concordancia con el liderazgo educativo institucional, se suma la categoría de comunicación, como elemento que en suma puede llegar a fortalecer el liderazgo y la gestión educativa institucional.

Coll (2008) plantea que no es en las TIC sino en las actividades que adelanta la comunidad educativa, en donde se abren las posibilidades de comunicación, intercambio, acceso y procesamiento de la información que ofrecen las TIC, donde hay que buscar las claves para comprender y valorar el alcance de su impacto sobre la educación. Por ende la categoría de comunicación educativa institucional, se centra en el interés de indagar sobre los actores educativos (estudiantes, docentes, directivos, padres y/o acudientes), acerca de las percepciones en torno al concepto de medios de comunicación digital, encaminada al reconocimiento de dichos medios, los cuales se definen en el concepto individual mediante encuesta semi-estructurada, en la cual se indaga:

- Concepto de medios de comunicación digital.
- Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa?, requiriendo marcar entre las opciones:
  - Prensa
  - Video
  - Página web
  - Radio



- Comunicados
- Megáfono
- Circulares
- Ninguno o
- Todos los anteriores.
- La imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, desde un concepto individual, requiriendo marcar entre las opciones de:
  - Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
  - Pésima
- El concepto sobre los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas.

Asimismo, a partir de una entrevista no estructurada, en diálogo con otros actores educativos, abordando la categoría de comunicación, particularmente desde los medios de comunicación digital, sobre sus percepciones al respecto, igualmente a partir de un diálogo y encuentro formal institucional.

### *3.3.2. Instrumentos de medida: cualitativos, cuantitativos:*

Se abordaron como instrumentos de medición, la encuesta semiestructurada, desde la cual se buscó reflejar las representaciones de los actores educativos (directivos, docentes, estudiantes

y padres), es decir sus conceptos previos, en torno a las categorías de liderazgo, gestión educativa institucional y comunicación en medios digitales, con preguntas abierta y otras cerradas, para el análisis desde el orden cualitativo – cuantitativo; de igual manera como herramienta de medición cualitativa se tomó la entrevista no estructurada con dichos actores educativos (Ver Anexos), como fórmula de diálogo y conversatorio sobre el cual se recabó información de manera flexible y dinámica; de otro lado se empleó también la observación participante como instrumento cualitativo de medición desde el cual se mantuvo la mirada en el fenómeno estudiado, compartiendo e interactuando con la institucionalidad como parte de ella, a fin de ser un observador silencioso, pero activo y de presencia permanente, posibilitando el análisis desde en las categorías señaladas.

#### *3.3.2.1. Encuesta semiestructurada (conceptos previos – pretest y posttest):*

Con esta se midieron los conceptos previos a partir de la elaboración de la herramienta de encuesta semiestructurada, toda vez que la componen preguntas abiertas, a las cuales se construyen categorías de análisis desde el orden cualitativo, así como preguntas cerradas, para la medición cuantitativa, desde el enfoque del liderazgo, la gestión y la comunicación educativa institucional.

La encuesta semi-estructurada se realizó con los docentes de forma presencial, durante reunión del Consejo Académico de la Institución educativa.

#### *3.3.2.2. Entrevista no estructurada:*

Se adelantó entrevista no estructurada con la rectora y orientadora escolar de la institución, como actores educativos institucionales de relevancia, definida como una conversación o diálogo propuesto en relación con los aspectos positivos de la institucionalidad, así como de las prácticas educativas institucionales, que en última instancia constituyen la gestión y el liderazgo educativo de la citada institución, asimismo se afianza el conversatorio acerca de las formas en que dichas prácticas son expuestas a la comunidad educativa; constituyéndose en un instrumento técnico de gran utilidad en la fase de investigación cualitativa, para recabar los datos que se precisaban. Además al ser flexible, dinámica y no directiva, se orientó mediante preguntas que apuntaban a la indagación en las temáticas que fueron objeto de investigación, se esbozó la manera de interpretarla y se enuncian los aspectos relevantes a la luz del marco teórico, como resultados de la misma.

### 3.3.2.3. *Observación participante:*

Se tomó como referencia lo citado por Deslauriers (1991) en su documento: *Investigación cualitativa - Guía práctica*, en el cual manifiesta que:

El investigador escribirá las cuestiones que él se plantea, las explicaciones que le vienen a la mente, las relaciones que establece entre los diferentes fenómenos observados, entre las opiniones de los diferentes autores que se expresan sobre el tema. Es en estas notas que desarrollará sus hipótesis, sus proposiciones, sus conceptos, sus interpretaciones, sus preconcepciones, sus intuiciones. Escribirá sus reflexiones, elaborará fragmentos de análisis, probará sumariamente sus modelos teóricos, si los utiliza. (p. 62)

Fue así como la observación participante, como parte integrante de la propuesta de diseño, tomó los matices de observación directa, así como la ejecución de las acciones adelantadas con los estudiantes en la elaboración de contenidos, y los diálogos sostenidos con los educadores, directivos y padres de familia.

De otro lado, el mismo Deslauriers (1991) señala que: *“Como lo sugiere Spradley (1980:40-42) la mayor parte de las observaciones giran alrededor de tres componentes de una situación social, ya sea el lugar, los actores y los acontecimientos”*. (p. 63)

Es así como la observación participante en el presente trabajo, fue empleada para describir y comprender la naturaleza y el grupo humano que acompañó el diseño y ejecución de la propuesta; con ella se buscó describir, comprender y descubrir patrones de conducta, como lo expresa Deslauriers (1991), en un lugar que para el caso en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, con un grupo de actores educativos de la misma Institución y en diversos acontecimientos, que constituyeron la participación en la elaboración y ejecución de la propuesta, que se acogió para la investigación basada en diseño.

La observación participante fue usada como un instrumento de recolección de información, guiada a captar las diversas reacciones y emociones que se produjeron desde los actores educativos, durante la realización del diseño, como medición y registro del fenómeno observado, que condujo a establecer el logro de transformaciones en la gestión y liderazgo educativo institucional, empleando medios para comunicarlos, permitiendo con ello un proceso de enseñanza – aprendizaje.

Para adelantar los pasos de la observación participante, se tuvo en cuenta lo establecido por el Taylor y Bodgan (1984) en su texto *Introducción a los métodos cualitativos de*

*investigación. La búsqueda de significados*, del que se abordó el capítulo 3 “La observación participante en el campo”. En esta obra los autores se refieren a una serie de aspectos que han de considerarse durante la observación participante en el campo, entre otros pasos los siguientes:

- *La entrada en el campo.*

Los observadores participantes entraron en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportaron de tal manera que llegaron a ser una parte no intrusiva de la escena, estas personas captaron rápidamente el procedimiento. Idealmente, los informantes olvidaron que el observador se disponía a investigarlos. Muchas de las técnicas empleadas, en la observación participante, correspondieron a reglas cotidianas sobre la interacción social no ofensiva; las aptitudes en esa área fueron una necesidad.

- *La negociación del propio rol.*

En muchas organizaciones, las personas tratan de estructurar los tiempos en que se autoriza la visita de los observadores. Las instituciones totales son bien conocidas por negar las visitas los fines de semana, puesto que es entonces cuando sucede lo menos programado y la mayor parte de los miembros del personal están de franco. Es típico que los funcionarios y el personal de dirección de las organizaciones traten de imponer a los observadores los límites de ciertos acontecimientos, como reuniones en días de fiesta o en días de puertas abiertas...

- *El establecimiento del Rapport.*

Establecer rapport con los informantes es la meta de todo investigador de campo. Cuando se comienza a lograr el rapport con aquellas personas a las que se está

estudiando, se experimentan sensaciones de realización y estímulo. El de *rappport* no es un concepto que pueda definirse fácilmente. Significa muchas cosas, tal como lo afirma Argyris (1952): “Comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera. Penetrar a través de las "defensas contra el, extraño" de la gente”.

Lograr que, las personas se "abran" y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas. Ser visto como una persona inobjetable. Irrumpir a través de las "fachadas" como lo afirma Goffman (1959) que las personas imponen en la vida cotidiana. Compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas. El rapport aparece lentamente en la mayoría de las investigaciones de campo. Y cuando aparece, puede ser tentativo y frágil. Es dudoso que cualquier persona confíe por completo en otra, en todos los momentos y circunstancias. Tal como lo dice Johnson (1975) el rapport y la confianza pueden crecer y disminuir en el curso del trabajo de campo. Con ciertos informantes nunca se llega a establecer un verdadero rapport.

- *Participación.*

Cuando el compromiso activo en las actividades de las personas es esencial para lograr la aceptación, hay que participar por todos los medios, pero sabiendo dónde trazar la línea divisoria. En algunos escenarios se debe participar en actividades marginales. Van Maanen (1982, p. 114) que presencié muchos casos de brutalidad policial, escribe: "Sólo las pruebas prácticas demostrarán que uno es digno de confianza”.

- *Informantes clave.*

Idealmente, los observadores participantes desarrollan relaciones estrechas y abiertas con todos los informantes. Pero, como ya lo hemos dicho anteriormente, el

*rapport* y la confianza aparecen lentamente en la investigación de campo. Con algunos informantes, el investigador nunca llegará al *rapport*.

- *Formulación de preguntas.*

Aunque los observadores participantes entran en el campo con interrogantes amplios en mente, antes de seguir líneas específicas de indagación permiten que los temas emerjan en el escenario. Inicialmente, los investigadores de campo formulan preguntas como para permitir que la gente hable sobre lo que tiene en mente y lo que la preocupa sin forzarla a responder a los intereses, preocupaciones o preconceitos de los observadores.

- *El aprendizaje del lenguaje*

Un aspecto importante de la observación participante consiste en aprender el modo en que la gente utiliza el lenguaje (Becker y Geer, 1957; Spradley, 1980). Los investigadores de campo deben partir de la premisa de que las palabras y símbolos utilizados en sus propios mundos pueden tener significados diferentes en los mundos de sus informantes. Deben también sintonizar y explorar los significados de palabras con las cuales no están familiarizados (Taylor & Bodgan, 1984, pp. 50-99).

Sobre esta base se asumió el análisis de la observación participante del presente trabajo, con los actores educativos, en la institución educativa, acorde con el objetivo general propuesto, y sobre las categorías abordadas.

## **CAPÍTULO 4**

### **EXPERIENCIA EDUCATIVA - METODOLOGÍA**

La experiencia educativa se desarrolló contando con la participación de los actores educativos institucionales representados en: los directivos, los docentes, los estudiantes y los padres de familia, con quienes se adelantó desde diversos niveles de participación el diseño de la propuesta PLUS con uso de medios, iniciando con las concertaciones necesarias que posibilitaron la participación activa de toda la comunidad educativa, adelantando con ellos la elaboración y construcción de contenidos para la presentación de las prácticas educativas institucionales a través de medios, además de la socialización de los mismos y el alcance del empoderamiento de la comunidad educativa. Todo ello buscando transformaciones en la gestión y en el liderazgo educativo institucional.

La metodología de investigación utilizada, está basada en el diseño, mediante la cual se buscó ir más allá del desarrollo y puesta a prueba de esta intervención particular, sino que incluyera fundamentos teóricos que reflejara el compromiso por comprender las relaciones



existentes entre la teoría y la práctica del liderazgo y la gestión educativa institucional, así como de los medios para comunicarla.

Se centró el diseño y actividades orientadoras para el análisis de los comportamientos emergentes de la comunidad educativa, en respuesta a las actividades y situaciones propuestas como parte del diseño, en desarrollo de la intervención.

Se destaca entre los rasgos metodológicos del diseño (ver figura 17), los siguientes:

- El desarrollo en el contexto institucional.
- La adecuación de los medios y las mejoras del diseño en función del contexto
- El análisis se cumple desde un plan que desarrolle un perfil que caracteriza el diseño



Figura 17: Rasgos metodológicos del diseño de la propuesta PLUS

Fuente: Producción propia

#### 4.1. Actividades de Aprendizaje

Para el desarrollo de la experiencia educativa se adelantaron inicialmente las gestiones y diálogos de acercamiento pertinentes con el cuerpo directivo, ante la Institución de educación formal oficial del municipio de Pereira – Jesús de la Buena Esperanza, encabezados por su rectora, en compañía de la orientadora institucional, con cada una de estas instancias se llevó a cabo reuniones de diálogo informal, que condujeron a la realización y aplicación de instrumentos de medición con este grupo de actores educativos.

Se activó de otro lado, la participación voluntaria de los educadores, mediante diálogo informal, presentación de la propuesta de diseño, solicitando para ello la disposición de su tiempo e iniciativa voluntaria en la participación para el alcance de los resultados del diseño propuesto, de igual manera para el análisis en el ejercicio del liderazgo y la gestión educativa institucional, con cada uno de los actores se diligenció la correspondiente encuesta semiestructurada y observación participante; además de la participación constante de todo el colectivo en la elaboración de contenidos al diseño.

Una vez entablados los diálogos con los directivos y los docentes, se sostuvieron reuniones con los estudiantes, mediante la cesión de espacios de los docentes en el aula, con el fin de permitir concertaciones con ellos, entendiendo que este era un grupo importante entre los actores educativos, invitándoles a participar en el cumplimiento de las acciones propuestas en el diseño de manera decisiva, a la que se sumó la participación más activa en el mismo, con la construcción de contenidos, la socialización de experiencias, la realimentación en el cumplimiento del diseño, entre otros aspectos destacados en la actividad de aprendizaje desarrollado.

De igual forma se elevaron las concertaciones hasta la Secretaría de Educación Municipal de Pereira, a quienes se les presentó la propuesta de diseño, con el objetivo de posibilitar aún más y de mejor manera, la participación activa de algunos estudiantes de apoyo, en relación con la prestación del servicio social que los estudiantes del nivel educativos de media (grados 10 y 11) debían cumplir, pidiendo a esta entidad que permitiese el reconocimiento de las 80 horas de actividades de beneficio institucional, cumplidas en su participación en la propuesta de diseño PLUS en la institución educativa, contando con el apoyo de sus directivos y docentes, así como de la participación de los padres de familia.

#### ***4.1.1. Construcción de contenidos a la propuesta PLUS:***

Para iniciar la construcción de contenidos, fueron seleccionados un grupo de estudiantes, a quienes se denominó al interior de la institución educativa como “*EQUIPO DE MEDIOS*”, ellos iniciaron el cumplimiento de esta misión en su tiempo del servicio social; a este grupo de estudiantes se le sumó algunos docentes y directivos, que a iniciativa de ellos cumplieron en este capítulo el rol de evaluadores, brindando sugerencias y recomendaciones. Se inició con los momentos de encuentro y capacitación y contaron con invitados especiales que afianzaron el conocimiento en torno al uso de los medios a utilizar.

Previo a la construcción de contenidos en la propuesta, se indagó además del interés que poseían los actores educativos para llevar a cabo la propuesta, los recursos técnicos y tecnológicos con los cuales contaba la institución educativa, encontrando entre ellos: equipo de sonido institucional, con micrófonos, video beam, pantallas de televisión en algunas aulas de clase, salas de informática, cámara de video para filmación y fotografía y página web.

- **Radio:**

La construcción de contenidos para la propuesta se inicia con la selección de radio, como uno de los medios que facilitaba la acción de presentación de actividades, al evaluar con los actores educativos que la movilidad y desplazamiento de los equipos hacia el coliseo de la institución, resultaba una constante, toda vez que eran instalados comúnmente por los estudiantes para el desarrollo de las actividades culturales que orientaba la institución, razón por la cual se adoptó este como el primer medio a ser empleado.

Se trabajó con el equipo de medios y se diseñó para ello un libreto a ser tenido en cuenta para el cumplimiento en el escenario de radio, se decidió cumplir la experiencia de radio como un escenario en vivo y realizado durante los momentos de descanso de un día de la semana, en el coliseo de la institución, contando con el equipo de sonido y micrófonos. Fue denominado por el grupo de estudiantes como *REVOLUCIÓN ESTÉREO – IEJBE* (Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza).

- **Video:**

Para realizar la experiencia educativa en la propuesta, desde el componente de video, se contó con el apoyo de un padre de familia del entorno institucional, que con su cámara facilitó la realización de videos, a su vez fueron preparados los estudiantes como entrevistadores, al tiempo que fue solicitada la participación de los docentes desde su escenario natural de trabajo, para ello se aprovecharon algunos momentos de las clases para captar desde una mirada natural el quehacer institucional de los educadores, que fueron tomados en cámara de video, reforzando y señalando el ejercicio de liderazgo y gestión educativa que se adelantaba en la institución educativa desde el enfoque y entendimiento de todas las acciones que enmarcaban el mismo, de

las cuales fueron partícipes todos los actores educativos, cada uno a partir del rol que debía cumplir.

Se desarrolló la filmación de prácticas educativas en ambiente natural, convirtiéndolas en un video tipo *DOCUMENTAL INSTITUCIONAL*, en el que cada educador expresó su sentir y sus emociones en su tarea docente, labor de entrevistas realizada por los estudiantes.

Asimismo se llevó a cabo la entrevista para el video con la rectora y con la secretaria de la institución, realizadas éstas por los estudiantes en su papel de entrevistadores, buscando reflejar y destacar la cotidianidad y lo mejor de la institución educativa, el valor agregado, las prácticas educativas, las motivaciones de los educadores y los directivos, para luego ser presentados a la comunidad de padres de familia reflejando la gestión y el liderazgo educativo institucional.

- **Prensa – fotografía:**

Luego de la entrevista con la rectora y orientadora de la institución en la revisión del diseño de la propuesta PLUS, se evaluó la temática de prensa, realizando precisiones y observaciones en torno al entendido de una presentación en prensa, tipo diario o periódico, en el cual el contenido hubo de ser escrito, procurando que se expresara lo mejor del liderazgo y la gestión educativa institucional, se estableció como acuerdo que la comunicación a través de los medios pudiera captar mayor relevancia desde la imagen, acompañada de poco contenido escrito empleando en la temática de prensa la realización de un *PERIODICOMIC*, acompañada de las imágenes institucionales desde la práctica educativa que identificara la acción misma que representaban.

Cabe resaltar que del ejercicio de fotografía participaron las estudiantes del equipo de medios, así como una señora fotógrafa del sector de la Institución educativa, quien ayudó en diversas tomas fotográficas y en la enseñanza acerca de cómo realizar tomas de mejores ángulos.

- **Página web:**

El hecho mismo de disponer en la institución educativa de una página web, como depositaria de la información misional de la institución, representaba ya una oportunidad en la difusión de información y más aún desde la intencionalidad del diseño de la propuesta PLUS, para ampliar su contenido con los resultados obtenidos en el uso de medios como radio, video y fotografía y *periodicomic*.

#### ***4.1.2. Escenarios de socialización durante las experiencias educativas:***

Se conjugaron diferentes espacios de socialización de la propuesta y puesta en escena de los diferentes medios con los contenidos de los mismos de la siguiente manera:

- Encuentro con directivos de la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, que permitiera y posibilitara la apertura institucional, la intervención en terreno, la presencia permanente y la interacción con los actores educativos institucionales, al tiempo de la aplicación de los instrumentos de medición.
- Reuniones con docentes y estudiantes, enfocadas al reconocimiento de sus conceptos previos en las temáticas de liderazgo y gestión educativa institucional y medios de comunicación empleados, para evidenciarlo se adelantó la presentación de los objetivos y

lograr el vínculo con su participación en el diseño e implementación del mismo, la puesta en escena, la validación del diseño y la realimentación en las acciones encausadas.

Evidencia de este ejercicio se puede apreciar a continuación en las figuras 18 y 19 que dan cuenta del proceso ejecutado con docentes y figuras 20 y 21 proceso seguido con los estudiantes.



*Figura 18: Docentes diligenciando el instrumento*

*Fuente: producción propia*



*Figura 19: Docentes diligenciando el instrumento 2*

*Fuente: producción propia*



*Figura 20: Encuentro con estudiantes para socializar la propuesta*

*Fuente: producción propia*





*Figura 21: Encuentro con estudiantes para socializar la propuesta 2*

*Fuente: producción propia*

- Reunión con padres y acudientes de los estudiantes, con quienes se recogió de igual manera conceptos previos, se les pudo compartir los escenarios del diseño, se les hizo la correspondiente convocatoria e invitación a la participación; se les presentó los resultados del accionar institucional; se indagó simultáneamente sobre el reconocimiento al valor agregado de la institución, se compartió y validó el diseño, al tiempo que se les hizo copartícipes durante la construcción del mismo.
- Se adelantó igualmente la gestión del proceso de formación con estudiantes, en relación con las temáticas a trabajar en el diseño y con el aporte de personas externas a la Institución, en escenarios compartidos para afianzar los aprendizajes en los diversos componentes del diseño, fue así como se adelantó visita a la Emisora Cultural Remigio Antonio Cañarte con el grupo de estudiantes del grupo conformado, denominado Equipo

de Medios, participando de una entrevista durante un programa de radio juvenil de la emisora.



*Figura 22: Encuentro de formación con equipo de medios*

*Fuente: producción propia*

Otro de los escenarios de socialización del diseño se dio durante las jornadas de formación del Equipo de Medios (ver figuras 22 y 23), con un docente de la Fundación Universitaria del Área Andina y una profesional de la Universidad Tecnológica, e integrantes de la comunidad, con quien se adelantó el aprendizaje acerca del ejercicio de edición de radio, herramientas para la elaboración de los *cómic*, técnicas de fotografía, técnicas de video y técnicas de locución en radio.



*Figura 23: Encuentro de formación con equipo de medios 2*

*Fuente: producción propia*

- Igualmente fueron socializados los resultados del diseño en el escenario de radio, que se orientó durante las jornadas de descanso de los días viernes, en el coliseo de la Institución educativa, este diseño de radio fue denominado *REVOLUCIÓN ESTÉREO IEJBE*; de igual manera la construcción de video se adelantó durante jornadas normales de clase, y se socializó con la comunidad durante eventos como *LA NOCHE PLUS*, con presencia de todos los actores educativos, en donde se presentó igualmente la exposición fotográfica, como preámbulo del diseño del *PERIODICOMIC*, las cuales fueron a la par socializadas durante la realización de la Feria de Emprendimiento de la Institución Educativa. Evento que contó también con presencia de todos los actores educativos, durante el cual adicionalmente se realizan nuevas tomas fotográficas para la exposición del mismo

periódico PERIODICOMIC, al tiempo que fueron presentadas imágenes fotográficas de exposición en los pasillos de la Institución.

#### ***4.1.3. Empoderamiento de la Comunidad Educativa:***

Lograr el empoderamiento de la comunidad educativa es el equivalente a la aceptación del diseño de la propuesta PLUS, la participación decidida en cada una de las actividades propuestas, en las que toda la comunidad se hallaba inmersa de forma directa o indirecta, permitiendo en primer lugar ser tomados o fotografiados, para lo cual se obtuvieron los permisos respectivos, en el caso particular de los niños, a través de los padres, firmando el acta de autorización correspondiente.

Para alcanzar aprehensiones en relación con la propuesta de uso de medios, fueron adelantadas gestiones de vinculación directa con los actores de la comunidad educativa, entrando a formar parte de la institucionalidad misma, convirtiendo este rol en el de una educadora más de la institución educativa, para afianzar la experiencia educativa, afinando además la observación participante.

Lograr la vinculación de un grupo de estudiantes y la participación de directivos y maestros, dejando para ello la autorización de la Secretaría de Educación Municipal, para que el grupo de estudiantes pudiese validar su participación como uno de los componentes del servicios social del estudiantado, debidamente aprobado.

Esta acción desde el entendido que señala Gairín (2013) al referir que existe una gestión ligada a la norma, por tanto en cumplimiento de la misma, se lleva a cabo esta gestión (ver figura

24), acompañada de la autorización respectiva de la rectora de la institución (ver figura 25), para la presentación y entrega de la propuesta a dicha entidad.

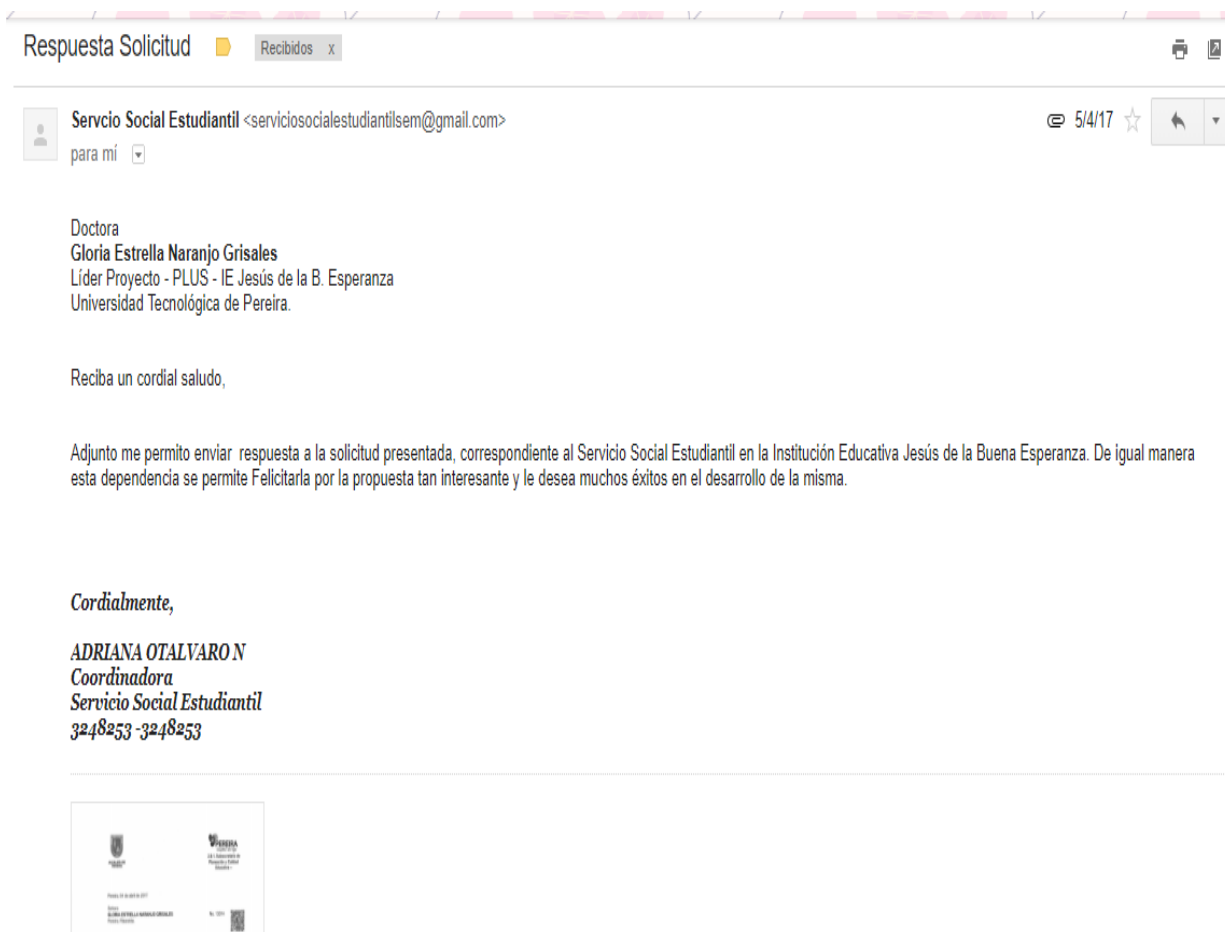


Figura 24: Correo a la Secretaría de Educación Municipal de Pereira

Fuente: producción propia



Figura 25: Oficio de aprobación de la SEM de Pereira

Fuente: producción propia

## 4.2. Descripción y resultados de la experiencia educativa

Se cumplió la experiencia educativa en seis sesiones que comprendieron los diálogos de concertación inicial, con directivos, estudiantes, docentes y padres de familia en los cuales se postuló el diseño y la propuesta participativa, se cumplió una sesión de motivación y experiencias de aprendizaje que se integraron al proceso planificador, en el cual se desarrolló

momentos de formación en las temáticas que formaban parte del diseño, se llevaron a cabo sesiones de validación de la propuesta con la comunidad educativa en los componentes de radio, video, fotografía – periodicomix, finalizando con una sesión en la cual se combinaron los elementos del diseño, en procura de la realimentación de la propuesta, por los actores educativos.

#### ***4.2.1. Sesión 1: Diálogos de concertación inicial:***

La llegada a la Institución para la reunión de concertación de la rectora, estuvo acompañada de la orientadora escolar, con quienes se entabló los diálogos iniciales, que dieron como origen a la presentación del posible diseño, entre ellos el de periódico, a partir de la imagen, pero presentada a manera de comic, el cual tuvo gran aceptación desde este primer grupo, además de la adopción de su nombre, en ese momento del encuentro, por cuanto fue señalada la importancia de presentar de forma diferente las acciones que enmarcaban la gestión educativa escolar a partir de imágenes, ya que se tenía claro que ellas hablan por sí solas. De esta manera una fracción del liderazgo institucional, le dio el nombre de *PERIODICOMIC* a uno de los componentes del diseño, a partir del primer diálogo de concertación.

Un segundo momento de diálogo y concertación se dio con los educadores de la Institución Educativa, a quienes se les presentó la propuesta del diseño, asumiendo el compromiso de participar directa o indirectamente en la ejecución del mismo. No obstante las ocupaciones propias del ejercicio del cargo, en respuesta al cumplimiento de los planes de estudio, el currículo, los planes transversales, se hizo más limitada su participación, al igual que la de directivos, tal fue el caso de la rectora, quien de forma permanente debió asistir a

convocatorias señaladas con antelación por la Secretaría de Educación Municipal de Pereira, en cumplimiento de las líneas de política pública de la nación, como igual sucedió con algunos maestros, que debieron dar respuesta inmediata y oportuna a los requerimientos formulados y que hacían parte de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

Otro momento de diálogo y concertación se sostuvo con los estudiantes, con quienes además de adelantar la respectiva socialización de la propuesta del diseño, se les invitó a participar de forma directa, conformando un pequeño grupo, que posteriormente fue denominado *EQUIPO DE MEDIOS*, con ellos se hizo el proceso de formación para el desarrollo de contenidos, la práctica del diseño en radio, que fue denominada por ellos mismos como *REVOLUCIÓN ESTÉREO IEJBE*, entre otras acciones que permitieron el ejercicio de recolección de datos a través de los instrumentos de medición.

De otra parte con la comunidad de padres y acudientes se llevó a cabo momentos de recolección de información, aunque es de anotar que la participación fue poca durante la elaboración de contenidos al diseño, sin embargo la participación mejoró durante la puesta en escena del diseño, en sus diferentes escenarios o momentos de encuentro, como durante la convocatoria a la realización de la *NOCHE PLUS*, a la reunión de un grupo de primaria, durante la realización de la Feria de Ciencia y Emprendimiento de la Institución.

Para mayor ilustración ver la figura 26 que ejemplifica el esquema de los diálogos de concertación con la comunidad educativa:





Figura 26: Diálogos de concertación de la propuesta con la comunidad educativa

Fuente: producción propia

#### 4.2.2. Sesión 2: Motivación y experiencias de aprendizaje:

Se cumplió el proceso de formación con los estudiantes en diversas temáticas, lo que permitió fortalecer la puesta en escena del diseño; asimismo se logró el acompañamiento de un grupo de estudiantes denominado *EQUIPO DE MEDIOS*, con ellos se logró establecer una entrevista a los integrantes de la Emisora Cultural Remigio Antonio Cañarte de Pereira, para despejar dudas en relación con la elaboración de programas radiales, con ejercicios se buscó

fortalecer las competencias comunicativas de estos estudiantes para la realización de la radio institucional como uno de los componentes del diseño.

Cabe destacar que al equipo de medios se unió desde la representación del liderazgo estudiantil institucional, los delegados del gobierno escolar, entre ellos el contralor estudiantil y el personero Estudiantil, quienes participaron en cada etapa de la propuesta, en las actividades e iniciativa de contenidos, en las diferentes experiencias educativas. De igual manera se unió a la propuesta algunos educadores, así como la rectora, que hicieron parte integrante del diseño.

Se propuso y adelantó una serie de actividades con el ánimo de desatar la iniciativa y creatividad que fortaleciera el diseño, en consecuencia el liderazgo y la gestión educativa institucional, tal fue el caso de la organización de actividades para recrear una campaña de expectativa para la puesta en escena de la radio institucional, que fue llamada por los estudiantes bajo el nombre de *REVOLUCIÓN ESTÉREO*, mediante la elaboración de carteles.

Pese a haber propuesto las temáticas de formación para el equipo de trabajo, fue en ejecución de la propuesta (ver figura 27) que se enfocaron las nuevas necesidades, sobre las cuales se trabajó en formación, para finalmente abordar las siguientes temáticas:

Diálogos de concertación de la propuesta con la comunidad educativa  
Organización de las jornadas de formación en las siguientes temáticas

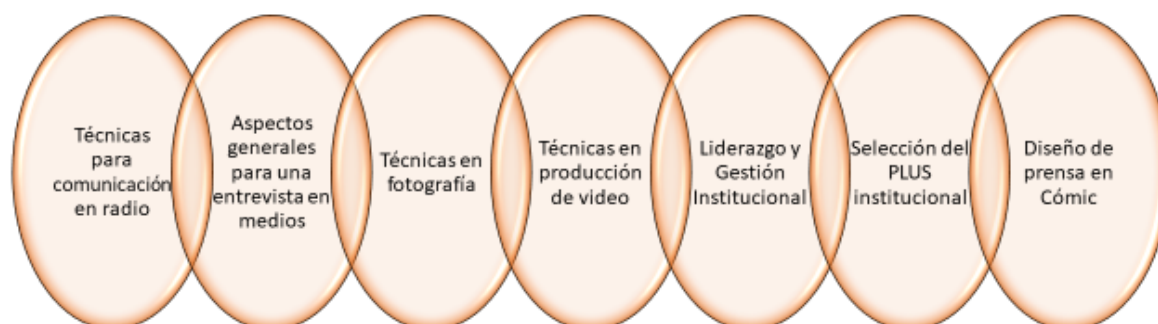


Figura 27: Jornadas de formación

Fuente: *producción propia*

Fueron organizadas actividades para recrear una campaña de expectativa de la puesta en escena de la radio institucional, mediante la realización de carteles en la Institución Educativa, que anunciaban la llegada de esta actividad; dicha función se cumplió con el equipo de medios, quienes acompañaron se encargaron de elaborarlas y publicarlas.

Se cumplió igualmente con el equipo de medios, la organización de los grupos con sus maestros para la toma de imágenes, las cuales formarían parte del diseño en el componente de prensa.

Asimismo se acompañó a los jóvenes en las entrevistas preparatorias para el video – documental de la institución (ver figura 28), promoviendo ensayos con los jóvenes y adelantando la solicitud a los educadores, a fin de posibilitar el espacio de su práctica de aula.

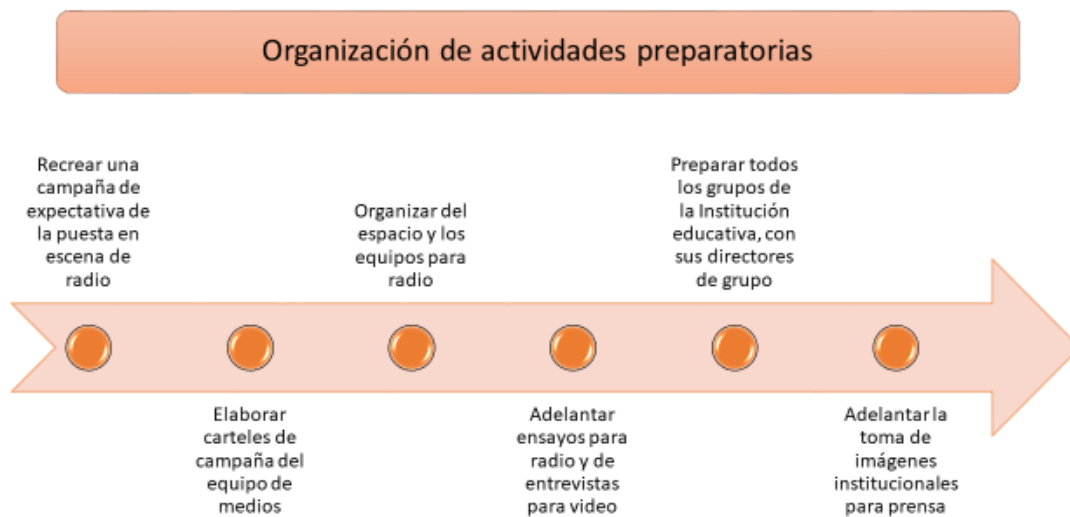


Figura 28: Esquema de actividades preparatorias

Fuente: producción propia

Como estrategia de la comunicación interna del mismo equipo de medios, se conformó un grupo de *WhatsApp*, con el ánimo de permanecer enterados e informados de todas las acciones realizadas y para enviar mensajes que permitieran avanzar en la toma de decisiones, las cuales se cumplieron en coordinación con el cuerpo directivo de la institución educativa.

#### **4.2.3. Sesión 3: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de radio:**

Una vez fueron definidos los recursos a emplear y el lugar en el cual sería pertinente llevar a cabo el escenario de radio, se adelantó la campaña de expectativa, mediante carteleras y avisos distribuidos a lo largo del plantel educativo, se definieron los tiempos y las personas responsables por el equipo de medios para la movilidad y desplazamiento de los equipos hacia el coliseo de la institución, definiendo que al ser campo abierto y el único lugar posible a la

realización de radio, se realizaría en vivo y en directo, situación que implicaba algunas dificultades previsible, toda vez que dicho coliseo es a su vez el único patio en el cual es posible realizar todas las actividades de descanso, deportivas y recreativas de la institución. Se adelantaron jornadas de planeación (ver figura 29) para definir las acciones y lo pertinente a seguir.



*Figura 29: Preparatorios para la ejecución*

*Fuente:* producción propia

El grupo de estudiantes del equipo de medios asumieron el rol en cada una de estas actividades preparatorias, es decir que se ubicaron en el papel de locutores oficiales, entrevistadores y gestores de entrevistados, organizadores de los recursos y del sitio, así como organizadores de los libretos a trabajar en la emisora.

Fue denominado por el grupo de estudiantes como *REVOLUCIÓN ESTÉREO – IEJBE* (Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza), con un eslogan en la campaña de expectativa creado por los estudiantes “*Vive más allá de lo que escuchas*”. (Ver figura 30).

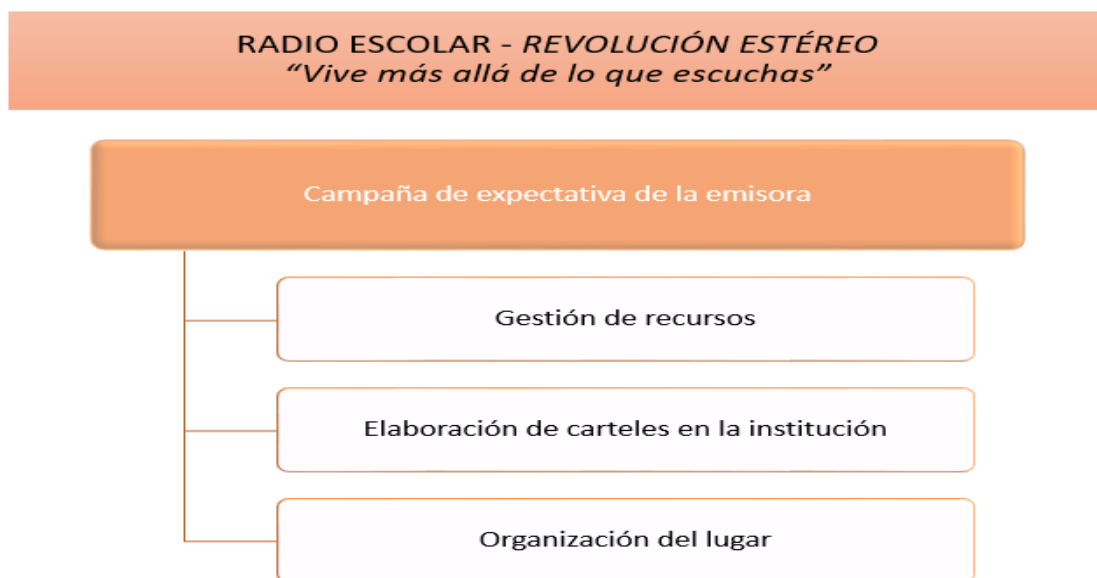


Figura 30: Organización campaña de expectativas

Fuente: producción propia

Se dio inicio a la construcción del diseño desde la elaboración de un libreto, a ser tenido en cuenta en el cumplimiento de este escenario, el cual, entre otros aspectos, incluiría la presentación de los locutores oficiales, música, entrevistas, comentarios generales de situaciones vividas en tiempo real y dedicatorias. (Ver figura 31).

<b>LIBRETO RADIO – REVOLUCIÓN ESTÉREO</b>	Segmento – “Canción de entrada”, colocar la canción que siempre representará la emisora
	Segmento – “Saludo de la Emisora”
	Segmento – “Presentación de la Mesa de trabajo”, es decir los integrantes del equipo de medios.
	Segmento – “La Nota musical del día”, se ubican 2 canciones
	Segmento – “Chiste del día”
	Segmento – “La primera entrevista del día” – con la Rectora
	Segmento – “La dedicatoria musical” – se dan los nombres de estudiantes, desde el supuesto de una dedicación o desde una solicitud real
	Segmento – “La segunda entrevista del día” – con un docente o directivo seleccionado
	Segmento – “Más música”
	Segmento – “Los avisos parroquiales del día”

Figura 31: Esquema de libreto para radio institucional

Fuente: producción propia

Previo a la ejecución de la propuesta de radio, se adelantó una visita a la Emisora Cultural Remigio Antonio Cañarte de Pereira, en la cual intervinieron los estudiantes, con acompañamiento de la directora de la propuesta, quien sumó al aprendizaje la experiencia vivida y compartida.

Cabe resaltar que la aceptación de los estudiantes, los docentes y los directivos fue altamente positiva al diseño de radio, las entrevistas realizadas inicialmente a los directivos y docentes, posteriormente la puesta en escena de la emisora estudiantil, en vivo y en directo, en las instalaciones de la Institución educativa, al tiempo que se dieron diversas situaciones como los partidos de microfútbol, todos estos eventos dieron un aire diferente a la cotidianidad

institucional que se vivía, los niños y jóvenes tomaban asiento en las gradas, justo al frente del lugar en el que se orientaba la emisora, se podían escuchar voces de satisfacción sobre una actividad diferente, una forma de comunicar que resultaba ser una experiencia nueva para la institución, para mejorar la experiencia de los pregrabados, se brindaron orientaciones sobre edición de audio, con un trabajo realizado por los estudiantes (ver figura 32 el equipo de medios). La música seleccionada estuvo al gusto de los estudiantes, pero fueron escogidos diversos ritmos, entre ellos salsa, merengue, tropical, popular, reguetón, pop y balada.

Por su parte, uno de los segmentos denominado “la dedicatoria”, resultó ser uno de los puntos que ganó mayor simpatía y emotividad, al tiempo que los sucesos y situaciones en vivo, como los partidos, pasaron a ser narrados por el grupo de estudiantes del equipo de medios, en sus goles y en diversos aspectos ocurridos; asimismo el segmento denominado “avisos parroquiales” se convirtió en los anuncios de convocatorias, comunicados, avisos importantes de maestros a estudiantes, de las directivas a estudiantes para ser comunicados a los padres de familia, así como de notificación de actividades y eventos culturales institucionales.





*Figura 32: Equipo de Medios de comunicación*

*Fuente: producción propia*

#### ***4.2.4. Sesión 4: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de video:***

Se orientaron momentos preparatorios de la realización de entrevistas, realizadas por los estudiantes a los maestros, iniciando con un proceso de formación en técnicas de entrevista para la producción de video, con un trabajo práctico por los estudiantes, precedida de la organización y preparatoria de las jornada de filmación de las prácticas educativas de la institución educativa

JBE, con el equipo de medios, la líder del proyecto y un equipo profesional de filmación para el apoyo, con los directivos, administrativos y docentes a participar.

Para realizar la experiencia educativa en el componente de video, se contó con el apoyo de un padre de familia de una comunidad cercana, quien facilitó el ejercicio desde su cámara, al tiempo que acompañó a los estudiantes del equipo de medios, orientaba técnicas de producción de video. Previamente se preparó el acompañamiento de actores educativos – directivos, administrativos y maestros, a ser entrevistados por otros actores educativos – estudiantes, quienes fueron preseleccionados, contando con la opinión de la rectora y del equipo de medios.

Los momentos de registros fílmicos fueron tomados en la naturalidad de su lenguaje y de sus actuaciones en el aula de clase o lugar de trabajo dependiendo del entrevistado, acompañados por un diálogo orientado por un estudiante, según el caso, mediado entre la observación de su quehacer en el aula, o la actividad que cada persona participante cumplía para la institución educativa, con sus motivaciones personales en el ejercicio de su labor, especialmente en el caso de los docentes entrevistados, imprimiendo un sello frente a las formas de liderazgo y gestión educativa institucional, que se vio reflejado en el rol que cada uno desempeñó para el establecimiento educativo.

Se cumplió el escenario de video como componente del diseño, que al estar encaminado desde las prácticas educativas institucionales y en un ambiente natural facilitó el hacer de esta filmación un *DOCUMENTAL INSTITUCIONAL*, en el que cada actor educativo (directivo, docente y administrativo) expresó su sentir y sus emociones (ver figuras 33 a la 38). En el caso de los educadores se reflejó tanto desde la función docente, desde sus mismas motivaciones y respondiendo a las preguntas del entrevistador y del grupo de estudiantes (ver figura 39).

El Plus de la Institución se vio reflejado así en lo mejor de cada directivo, administrativo y educador participante, toda vez que al expresar su sentir y reflejar sus emociones, las cuales no fueron pre-elaborados, evidenciaron el valor agregado presente en la comunidad educativa, que formó parte de la gestión y el liderazgo educativo institucional.



*Figura 33: Momento en la construcción del video documental*

*Fuente: producción propia*



*Figura 34: Momento en la construcción del video documental - rectoría*

*Fuente: Producción propia*





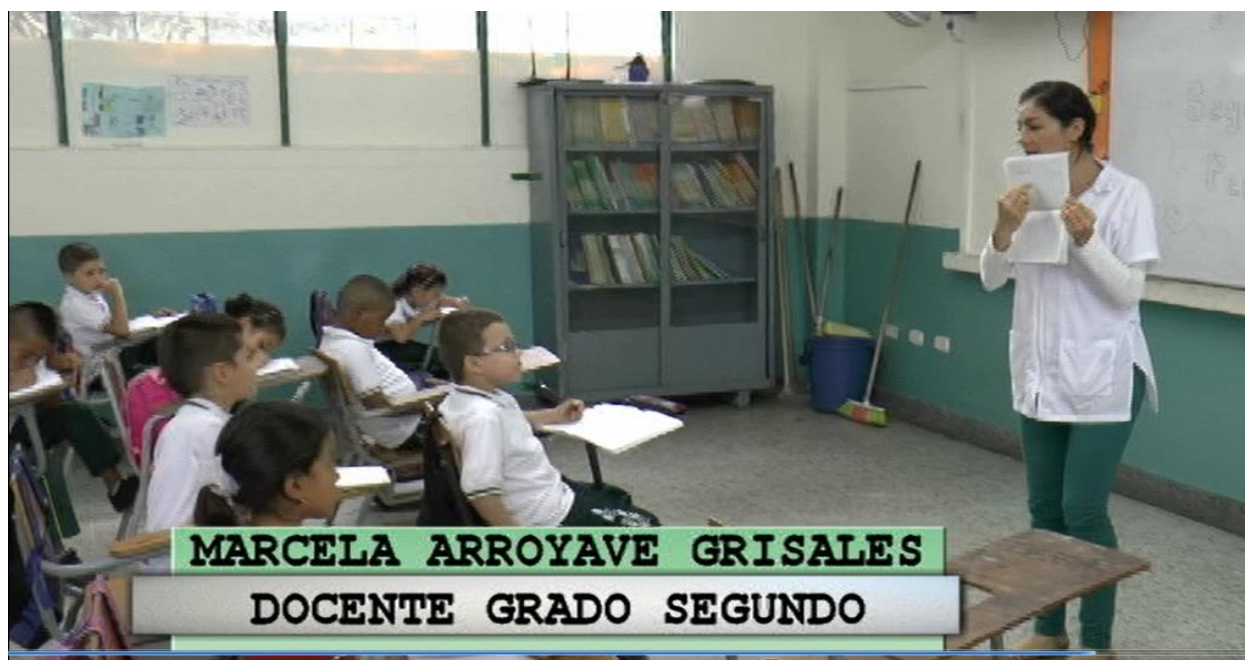
*Figura 35: Momento en la construcción del video documental - Coordinación*

*Fuente: producción propia*



*Figura 36: Momento en la construcción del video documental - Intervención docente*

*Fuente: producción propia*



*Figura 37: Momento en la construcción del video documental - Intervención docente 2*

Fuente: Producción propia



*Figura 38: Momento en la construcción del video documental - Intervención docente 3*

Fuente: Producción propia





*Figura 39: Momento en la construcción del video documental - Intervención estudiantes*

*Fuente: Producción propia*

#### ***4.2.5. Sesión 5: Validación de la propuesta con la comunidad educativa en el componente de fotografía – Periodicomic:***

Se adelantó una de las estrategias de formación en elaboración de *comic* con diferentes herramientas TIC, que incluyó trabajo práctico por los estudiantes para el desarrollo del diseño de prensa (ver figuras 40 a 43), además de un ejercicio de selección de contenidos de las principales temáticas educativas que destacan el PLUS de la institución educativa, organizando y seleccionando diversos espacios en la toma de imágenes, con el equipo de medios, como una de las prácticas a trabajar.



*Figura 40: Momento realización del taller con estudiantes*

Fuente: producción propia



*Figura 41: Momento realización del taller con estudiantes 2*

Fuente: Producción propia





*Figura 42: Momento realización del taller con estudiantes 3*

*Fuente: Producción propia*



*Figura 43: Momento realización del taller con estudiantes 4*

*Fuente: Producción propia*



La denominación y estilo del periódico escolar se obtuvo luego del primer encuentro de socialización del diseño con la rectora y orientadora de la institución, durante la revisión de la propuesta PLUS, en donde fue valorada esta temática, buscando que su contenido fuese más visual, adoptando la propuesta completa del *Comic* y dando el nombre de *PERIODICOMIC*. En este componente del diseño se reflejaron los seis escenarios de gestión y liderazgo, a partir de sus prácticas educativas: infancia y primera infancia, adolescencia y juventud, liderazgo comunitario, gerencia institucional, innovación educativa, competitividad y emprendimiento, que pudieron apreciarse en la construcción del mismo. Todos ellos fueron visibilizados como parte del proceso educativo en su conjunto, adelantado con los actores educativos, promoviendo el liderazgo desde la mirada a sus prácticas educativas y la gestión institucional en general, brindando conocimiento a la comunidad educativa a través de estos diferentes medios digitales.

Se promovió una visión compartida con los actores educativos sobre el liderazgo y la gestión educativa institucional, resignificando su papel de actores del desarrollo educativo institucional, que como lo expresa Gros et al (2013), *“la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan.”* (p. 32)

Del ejercicio de fotografía fueron partícipes los estudiantes del equipo de medios, de igual manera participó una fotógrafa con nexos con la institución, por ser abuela de uno de los estudiantes, perteneciente al sector, quien ayudó durante las tomas fotográficas de los grupos con los maestros, aportando además al grupo de estudiantes el aprendizaje en técnicas de fotografía.

Para mayor ilustración ver figuras 44 a la 51 relacionadas con la forma como se diagramó el periódico *PERIODICOMIC*.



Figura 44: Primera cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia



Figura 45: Segunda cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia





Figura 46: Tercera cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia



Figura 47: Cuarta cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia





Figura 48: Quinta cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia





Figura 49: Sexta cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia





Figura 50: Séptima cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia





Figura 51: Octava cara del periódico PERIODICOMIC

Fuente: Producción propia

#### ***4.2.6. Sesión 6: Combinación de elementos y realimentación de la propuesta:***

Se propuso a la Institución educativa la realización de uno de sus eventos de forma diferente, con algunos elementos nuevos, integrando entre ellos los componentes del diseño, que involucrara la presentación del video y de las imágenes que formarían parte del *PERIODICOMIC*, así como la intervención en la presentación del evento, se adelantó concertación con educadores y se realizó reunión con la rectora de la Institución, se fijó como fecha el mes de octubre de 2017 para el desarrollo del evento de entrega de símbolos por parte de los estudiante de grado 11 a los estudiantes de grado 10, evento que contó con la presencia de los padres y familiares invitados, además como invitada especial la subsecretaria de calidad de la Secretaría de Educación Municipal de Pereira, se propuso unir la intencionalidad del evento en la presentación de lo mejor de la institución educativa, del PLUS institucional, haciendo de este evento un escenario de presentación de varios componentes del diseño.

Esta actividad tuvo el reconocimiento institucional de la Noche Blanca, nombre con el que en la institución se reconocía y exaltaba la labor de los actores de la comunidad educativa, no obstante se puso en consideración de los actores educativos (estudiantes, maestros y directivos), la modificación de este nombre, teniendo presente que este momento serviría para posicionar lo mejor, el PLUS de la institución, se sugirieron varios nombres, siendo finalmente elegido el de “LA NOCHE PLUS”, para la cual se definieron recursos necesarios, fue convocada la comunidad educativa, se articularon acciones que permitieran el desarrollo efectivo de las propuestas para el logro de un mismo objetivo, de un lado la entrega de símbolos entre estudiantes, y de otro el desarrollo de un evento que reflejara el PLUS, lo mejor de la institución, empleando medios de comunicación como el video, la fotografía y la presentación de aspectos

positivos, se buscó ubicar como PLUS, los trabajos de arte elaborados por los estudiantes con su maestra de artística, asimismo la presentación de libros elaborados por los estudiantes con su maestra de español, estos elementos hicieron parte del evento en un espacio de exhibición tal como se evidencia en las figuras 52 a 57.



*Figura 52: Exposición durante la noche PLUS de la Institución JBE*

*Fuente: Producción propia*





*Figura 53: Exposición de la noche PLUS 2*

*Fuente: Producción propia*



*Figura 54: Presentación de la noche PLUS*

*Fuente: Producción propia*





*Figura 55: Presentación de la noche PLUS 2*

*Fuente: Producción propia*



*Figura 56: Presentación de la noche PLUS 3*

*Fuente: Producción propia*



*Figura 57: Presentación de la noche PLUS 4*

*Fuente: Producción propia*

Se definieron los recursos con la rectora, la coordinadora, los docentes y los estudiantes de la Institución, necesarios para el desarrollo del evento de la Noche PLUS, que incluía la puesta en escena con la Comunidad Educativa del PLUS Institucional, fueron articuladas acciones con docentes y estudiantes, que permitieron la organización y elaboración de los murales artístico y de imágenes, fueron programados ensayos con los estudiantes, se adelantó la compra y organización de materiales y tarjetas de invitación a la comunidad educativa de padres de familia, docentes, directivos y estudiantes; además se cumplieron los compromisos de seguimiento y acción para la realización del evento con el desarrollo efectivo de las propuestas en el logro de un mismo objetivo para la institución educativa.

En todas las sesiones del diseño se reflejaron la infancia y primera infancia, adolescencia y juventud, liderazgo comunitario, gerencia institucional, innovación educativa, competitividad y emprendimiento, como parte del proceso educativo en su conjunto, reflejando en las prácticas educativas la gestión y liderazgo institucional como parte de un colectivo, que como lo expresa Begoña Gros, *“la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan.”* (p.32).

Los momentos de encuentro de la comunidad educativa, con sus actores y en el entorno institucional, en suma definieron la relevancia de una participación que se construyó con la presencia activa de todos los involucrados en el proceso educativo a través de la convocatoria, durante la cual se presentó la gestión y el liderazgo educativo institucional desde diferentes medios, los cuales abrieron campo a una mirada diferenciadora de las acciones educativas que realiza la institucionalidad y que en términos de Gairín (2013), son estas acciones las que corresponden a la gestión educativa.

Es aquí donde el liderazgo se promovió con una visión compartida de sus actores educativos y los agentes que participaron e intervinieron en la institucionalidad, resignificando su papel como parte de la comunidad educativa, en cumplimiento de las actividades que generaron la interacción e incidencia en acciones proactivas del grupo participante, puesto que activaron las motivaciones para un trabajo colaborativo en una misma dirección.

## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN**

Fueron procesados los datos correspondientes a los instrumentos de medición, que dieron respuesta al análisis de los resultados e interpretación de los hallazgos, sobre la base del problema de investigación y la pregunta formulada:

¿Se logran transformaciones en el liderazgo y la gestión educativa, mediante la producción y presentación en medios digitales de prácticas educativas, en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira?

El proceso para su mejoramiento y aspectos generales evidenciados en los resultados y que se reflejaron en la observación participante.

#### **5.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez desarrollado el diseño de la propuesta con uso de medios, para la presentación de sus prácticas educativas, que llevó a la validación como experiencia educativa encaminada al logro de dichas transformaciones en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, se condujo al análisis acorde con los objetivos específicos propuestos relacionados con la caracterización de las representaciones sociales sobre el liderazgo y gestión educativa



institucional y los medios para comunicarlo ante la comunidad educativa, mediante la herramienta de encuesta semiestructurada, con enfoque en estas categorías abordadas.

Asimismo, la elaboración del diseño contó con el acompañamiento de estudiantes directivos y docentes, en la producción de contenidos en diversos medios, presentando las prácticas educativas, para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión educativa institucional, con análisis a partir de la herramienta de observación participante.

Fue validada la experiencia educativa mediante la presentación del diseño, que reflejó las prácticas educativas en diversos momentos y escenarios, para transformar el liderazgo y gestión institucional ante la comunidad educativa, mediante el uso de diversos medios; validación que fue realimentada con observaciones para su mejoramiento, cuyos aspectos generales en los resultados se reflejan a continuación.

#### ***5.1.1. Resultados de la encuesta semiestructurada de conceptos previos:***

La encuesta semiestructurada se adelantó a la comunidad educativa de estudiantes, docentes y directivos y padres de familia de la institución educativa, conteniendo preguntas abierta y cerradas, estas últimas con base en el método de escalamiento de *Likert*, que como lo expresa Pérez y de Souza Oliveira (s.f.):

*El hecho de trabajar necesariamente con escalas Likert tiene la ventaja de la unificación, pero tiene la dificultad de cómo reducirlo a un número del 1 al 5, especialmente cuando una investigación es cualitativa y que por tanto trabaja con palabras y expresiones, con observaciones y percepciones. (párr. 23)*

Este análisis de escalamiento se otorga para el caso de las preguntas cerradas. Por su parte en el caso de las preguntas abiertas, los resultados de los diferentes actores educativos encuestados, se corresponde con lo que señala Murillo Torrecilla (2006), en su artículo cuestionarios y escalas de actitudes:

... al establecer las características básicas del cuestionario, el elemento fundamental del mismo son las preguntas o ítems, en este caso cuando son abiertas, es decir que sólo contienen la pregunta, dejan completa libertad al sujeto en la respuesta, por tanto suponen un trabajo de categorización de las mismas (p. 2).

El ejercicio de encuesta tuvo por objetivo caracterizar las representaciones sociales sobre: **el liderazgo, la gestión educativa institucional y los medios** para comunicarlo ante la comunidad educativa, constituyendo herramientas del diseño, que se validaron con la comunidad educativa, con miras a lograr transformaciones en el liderazgo y gestión educativa, a partir de la presentación de sus prácticas educativas, sobre las cuales fueron encuestados en la Institución Educativa los siguientes:

- 28 Educadores (docentes y directivos)
- 16 Padres (padres, madres y/o acudientes de los estudiantes)
- 74 Estudiantes (especialmente de los grados 9º, 10º y 11º)

Se formularon en todos los casos de manera inicial unas preguntas de identificación personal y preguntas directas, para lograr identificar sus conceptos previos, encaminados a la caracterización de sus representaciones sociales sobre las categorías señaladas de liderazgo, gestión educativa institucional y comunicación, referidas a los medios para comunicar ante la comunidad educativa.

Es así como frente a cada una de las preguntas formuladas. Se presentan los siguientes resultados:

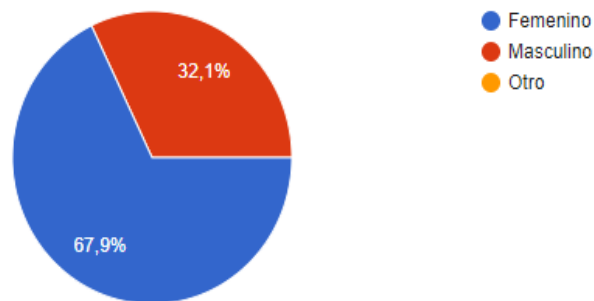
- **Encuesta a Docentes:**

Las encuestas de los 28 educadores (27 docentes, 1 directivo – coordinadora) de la Institución Educativa (Ver figura 58), corresponden a todas las áreas de formación y desempeño, así como a los niveles educativos (preescolar, primaria, secundaria y media).

- **Pregunta: Género**

#### Género

28 respuestas

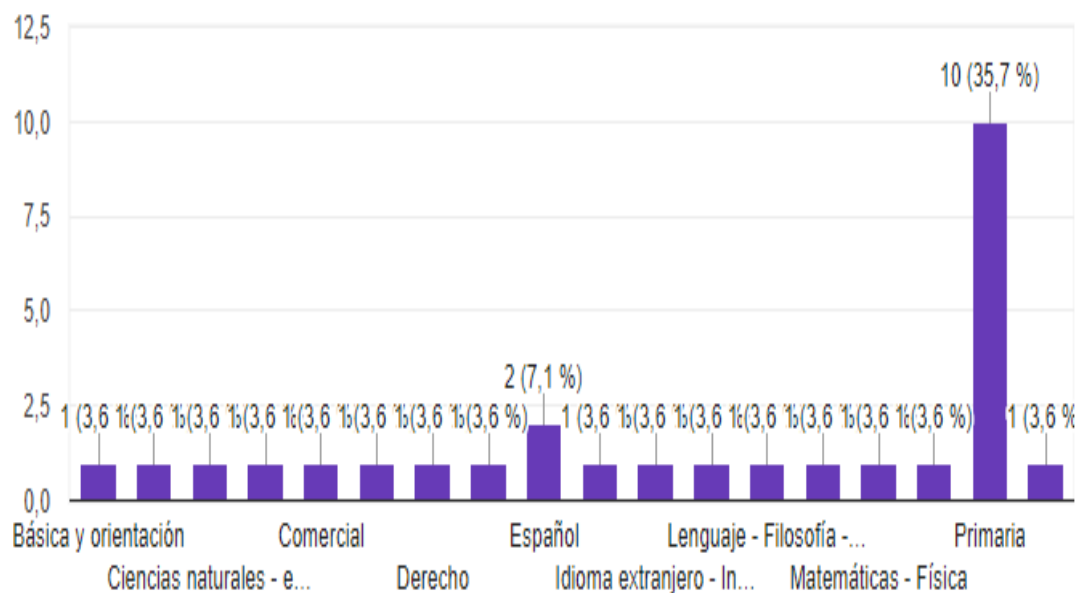


*Figura 58: Porcentaje en género de los educadores*

Fuente: *Encuesta Docentes*

En cuanto a género, de este grupo humano tenemos que el **32,1%** corresponde a hombres y el **67,9%** a mujeres, como lo observamos en la gráfica, siendo las mujeres el porcentaje grueso de la Institución educativa, hecho que desencadena la percepción hacia una mirada matriarcal frente a la institucionalidad misma.

● **Pregunta: Área de Formación**



*Figura 59: Área de formación de los educadores*

Fuente: *Encuesta Docentes*

Entre las áreas de formación que fueron señaladas por los educadores (ver figura 59) se encontró que cada uno refleja las diferentes áreas fundamentales que hacen parte de la educación formal oficial para primaria, básica y media, correspondiendo el **37,5%** al nivel primaria.

- **Pregunta: Área de Desempeño**

## Área de Desempeño

28 respuestas

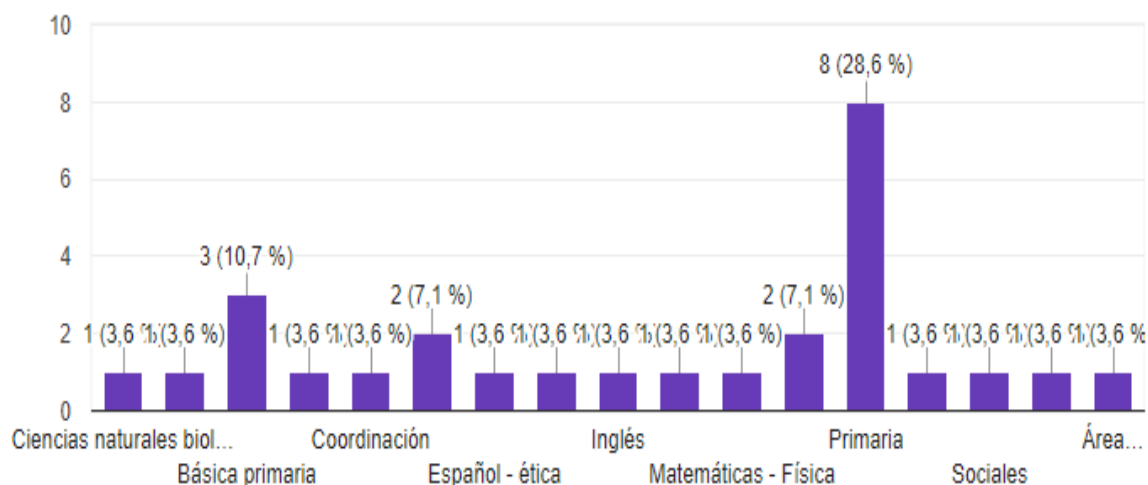


Figura 60: Área de desempeño de los educadores

Fuente: Encuesta Docentes

Por su parte las áreas de desempeño señaladas por los educadores como se evidencia en la figura 60, asumen las áreas fundamentales y obligatorias que se encuentran contempladas en la Ley General de Educación – Ley 115 de 1994, de la educación formal oficial para primaria, básica y media, desempeñándose **el 39%** en el nivel primaria.

- **Pregunta No. 1 Defina en su concepto:**

- a. *Liderazgo Educativo Institucional*

Se obtuvo de las respuestas que se agrupan en relación con este primer componente de la pregunta, un total de cuatro categorías frente al concepto de liderazgo, a las cuales se da una denominación en equivalencia a la caracterización y se cuantifican acorde con la cantidad que

fueron agrupadas por concepto, correspondiendo a las siguientes subcategorías de resultado, en relación con los 28 educadores de encuestados:

Tabla 5: Agrupación del concepto Liderazgo Educativo Institucional en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Capacidad de una persona que motiva a la comunidad	6	Persona Líder
Propuestas, acciones, planes, proyectos, trabajo, iniciativa, estrategias, todo ello dirigido a procesos	14	Liderazgo de Procesos
Fuerza de un grupo de personas en beneficio de la comunidad	4	Liderazgo Grupal
Condición, actitudes, habilidades de cada individuo	4	Liderazgos individuales

Fuente: Producción propia

La tabla 5 de resultados se trasladó a la figura 61, con el nombre otorgado a las subcategorías sobre liderazgo y la cantidad concomitante de los encuestados que se agrupan frente a la misma, vista en porcentaje, dando los siguientes resultados.

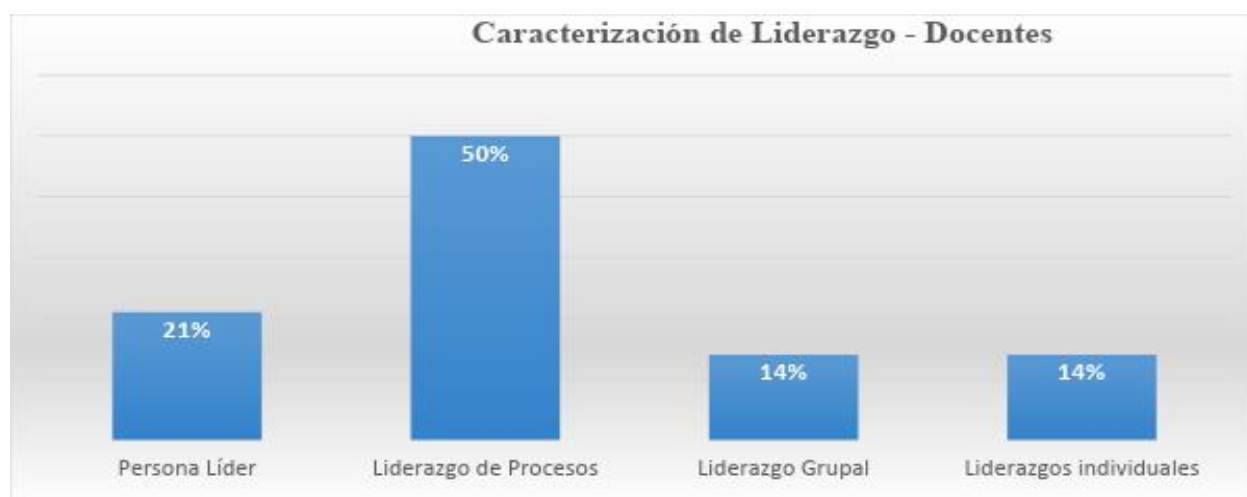


Figura 61: Caracterización de liderazgo - docentes

Fuente: producción propia

Es de observarse que en porcentaje, la mayor aproximación de la categoría de liderazgo educativo, que corresponde al **50%**, se enmarca en la caracterización que se ha denominado

como **liderazgo de procesos**, que como se observa en el cuadro hace referencia a las propuestas, acciones, planes, proyectos, trabajo, iniciativa, estrategias. Seguido está caracterizado el de **Persona Líder** con un **21%**, la cual figura en la agrupación de conceptos, referida a la capacidad de una persona que motiva a la comunidad. En la caracterización de liderazgo grupal y liderazgos individuales, ambos con un **14%** en la agrupación de conceptos, el primero hace referencia según el cuadro a la fuerza de un grupo de personas en beneficio de la comunidad, el segundo a las condiciones, actitudes, habilidades de cada individuo.

En el caso particular de los educadores, que al obtener un porcentaje de **50%** en la subcategoría que hemos caracterizado como **liderazgo de procesos**, al tiempo que el otro **50%** se distribuye entre las subcategorías que se han caracterizado como: **persona líder, liderazgo grupal y liderazgos individuales**, nos permitió precisar en los señalamientos de Heifetz y Linsky (2013) citado por Restrepo A y Restrepo T (2012), *“se ha pasado del liderazgo basado en la autoridad delegada generalmente por consejos directivos y juntas de los colegios”* (p. 26). En este campo es en el que se podría enmarcar las subcategorías que se ha caracterizado como **persona líder, liderazgo grupal y liderazgos individuales**, que sumados representan el **50%**. Y precisan Restrepo-Abondano y Restrepo-Torres (2012), cuando indican que se ha dado un paso a otro liderazgo: *“... hacia un modelo de liderazgo adaptativo y colectivo que implica una gestión que suma aspectos técnicos, organizacionales y de conocimiento sobre sí mismo.”* (p. 27), enfoca en el restante **50%** en la subcategoría caracterizada como **liderazgo de procesos**, toda vez que en este los educadores han hecho referencia a las propuestas, **acciones, planes, proyectos, iniciativas, estrategias**, es decir la suma de aspectos técnicos organizacionales, como ellos lo señalan.

Es de inferir entonces, que la interpretación del liderazgo desde los educadores, asume en su mayoría el enfoque hacia los modelos organizacionales de grupos humanos, en los que se reconocen capacidades de cada uno de los actores, por tanto al encaminarse la mayoría de los educadores sobre el concepto de liderazgo hacia la gestión, nos ubica en los señalamientos de Casassus (2000), cuando expresa: “*la gestión en una disciplina aplicada, es un campo de acción*”, por tanto se infiere a partir de la interpretación del **50%** de los educadores en el liderazgo de procesos, que si hay gestión, entonces hay un reflejo de liderazgo. .

### ***b. Gestión Educativa Institucional***

Se agrupan sobre el segundo componente de la pregunta, en el concepto de **gestión educativa institucional**, un total de tres subcategorías frente a la gestión, las mismas a las que igualmente se dio denominación equivalente a la caracterización y se cuantifican según la cantidad en que fueron agrupadas por concepto, acorde con los siguientes resultados de subcategorías de los 28 educadores encuestados:

Tabla 6: Agrupación del concepto Gestión Educativa Institucional en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
La comunidad encamina la búsqueda de recursos para suplir sus necesidades, cumplir lo misional y para mejorar la institución	9	Gestión por Recursos
Procesos organizados direccionados al mejoramiento en las dificultades y al logro de metas.	6	Gestión por Procesos
Las acciones por los objetivos, para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y el Proyecto Educativo Institucional	13	Gestión por objetivos

*Fuente:* producción propia



La tabla 6 muestra los resultados que fueron llevados a la figura 62, con el nombre que caracteriza a la subcategoría, así como la cantidad que coinciden en la misma, por parte de los encuestados, interpretada en porcentaje.

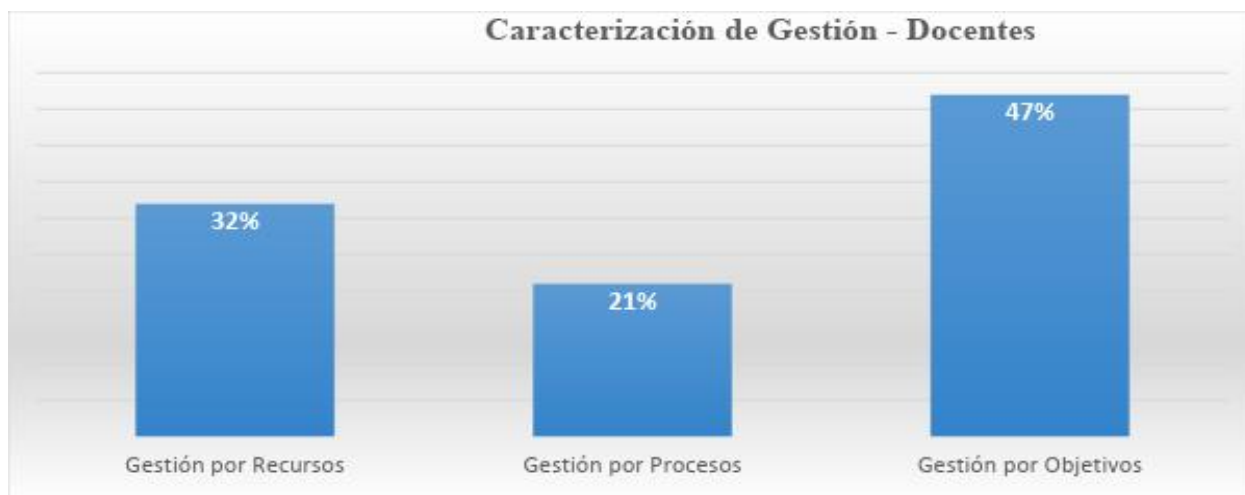


Figura 62: Caracterización de Gestión - Docentes

Fuente: producción propia

En observación de los porcentajes por resultados en las subcategorías otorgadas - caracterizadas, se tiene que la gestión por objetivos corresponde al **47%**, la cual según la figura 62, hace referencia a las **acciones por los objetivos**, para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y el Proyecto Educativo Institucional. Seguido por la subcategoría que ha sido caracterizada como **Gestión por Recursos** con un **32%**, la cual según la agrupación de conceptos, refiere que corresponde a la comunidad encaminada a la búsqueda de recursos para suplir sus necesidades, cumplir lo misional y para mejorar la institución.

La subcategoría que en la caracterización corresponde a **Gestión por Procesos**, agrupa conceptos en un porcentaje del **21%**, la cual según la tabla 6 corresponde a los procesos organizados direccionados al mejoramiento en las dificultades y al logro de metas.

Se retoma en este análisis lo preceptuado por Gairín (2013), al señalar que los desafíos que se plantean a nivel de la gestión educativa en américa latina, refieren la ejecución de una agenda pendiente y una agenda emergente en relación con las organizaciones educativas y su funcionamiento. En esta línea Gairín (2013) plantea que en modelos tradicionales la gestión es la ejecución desde la normativa, que viene dada desde fuera, con órdenes ministeriales o gubernamentales, en un contexto vertical; un modelo más abierto a las necesidades sociales, debe garantizar ejecución a la necesidad y realidad contextual, sobre la base de la autonomía institucional, una buena institución trabaja para que todos sus docentes y estudiantes se vinculen a las decisiones de forma real.

En este sentido se puede inferir que el grueso de los educadores se encuentran siendo parte de la agenda emergente que señala el autor, al tiempo que forman parte del modelo abierto a la comunidad educativa, toda vez que el **47%** enmarca una **gestión por objetivos**, relacionados con las acciones para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y el Proyecto Educativo Institucional; los cuales podrían sumarse a la **Gestión por Procesos**, con porcentaje del **21%**, que se orienta hacia los procesos organizados direccionados al mejoramiento en las dificultades y al logro de metas, ambas subcategorías de gestión demarcan una mirada del contexto.

No puede inferirse igual en el caso del restante **32%** caracterizado como **gestión por recursos**, en el cual se limitan las acciones y ejecuciones de la gestión a la búsqueda de recursos, que si bien son componente de la gestión misma, constituyen el modelo tradicional que expresa Gairín (2013), el cual se ciñe a la norma que contrasta acciones con recursos, lo que lleva a menguar la iniciativa de la gestión en las realizaciones institucionales.

### *c. Prácticas Educativas*

El tercer componente de la pregunta, arroja como resultado tres subcategorías sobre las prácticas educativas, a las cuales se da la denominación como caracterización, de igual manera agrupada por conceptos en las siguientes categorías de resultado de los 28 educadores:

Tabla7: *Agrupación del concepto Prácticas Educativas en subcategorías*

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Actividades y experiencias que se realizan en la institución, para el proceso educativo y beneficio de la comunidad	15	Actividades Institucionales
Actividades realizadas por docentes con acompañamiento de los estudiantes	4	Actividad Docente
Actividades realizadas por la experiencia del docente, para el desarrollo de su práctica	9	Actividades Estudiante - Docente

*Fuente:* producción propia

Este componente de la pregunta está asociado a la gestión, pero sobre el señalamiento del accionar institucional, se obtuvo como resultado y se caracterizan tres campos, indicados como actividades y de esta se revelan las institucionales, de docente y de estudiantes – docentes. A continuación la figura 63 que en porcentajes muestra la caracterización.

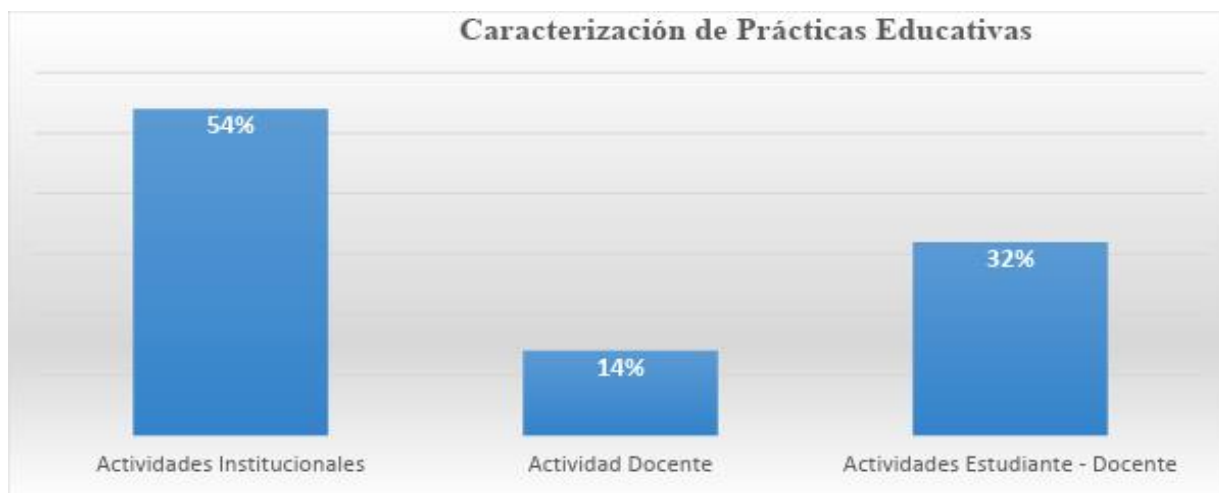


Figura 63: Caracterización de prácticas educativas

Fuente: producción propia

Los porcentajes de la figura 63 muestran que la mayor tendencia al caracterizar **las prácticas educativas**, corresponde a la subcategoría que agrupa a las prácticas educativas como **Actividades Institucionales** con el **54%** de conceptos agrupados, seguida de la subcategoría de **Actividades Estudiante – Docente**, con un **32%**, finalmente la subcategoría de **Actividad Docente** con el **14%**. Esto es, que muy pocos educadores refieren las prácticas educativas como acciones de un único actor educativo institucional, pero sí refleja que todos ellos definen las prácticas educativas como parte de la gestión educativa institucional.

En este campo la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008) ha demarcado la gestión en cuatro componentes, que son: **académica, directiva, administrativa y comunitaria**, sobre los cuales se realiza la evaluación institucional, en consecuencia el plan de mejoramiento, siendo las prácticas educativas el registro de los componentes de gestión que la guía 34 señala.

#### *d. Medios de Comunicación Digital*

Se agrupan sobre el cuarto componente de la pregunta, un total de tres subcategorías a medios de comunicación digital, dando la denominación en la caracterización, cuantificando igualmente los conceptos agrupados, dando como resultado lo siguiente:

Tabla8: *Agrupación del concepto medios de comunicación digital en subcategorías*

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Corresponde a diversas herramientas tecnológicas (celular, WhatsApp, computador, Tablet, portátil, redes sociales )	11	Herramientas TIC
Propuestas tecnológicas que abren canales al mejoramiento de la comunicación	11	Canales de comunicación
Recursos tecnológicos empleados para la promoción de conocimientos	6	Recurso al conocimiento

Fuente: Producción propia

Las subcategorías agrupadas se caracterizan en tres componentes que corresponden a: **herramientas TIC, canales de comunicación y recursos al conocimiento**, se traslada a la figura 64 con los porcentajes correspondientes a cada subcategoría.

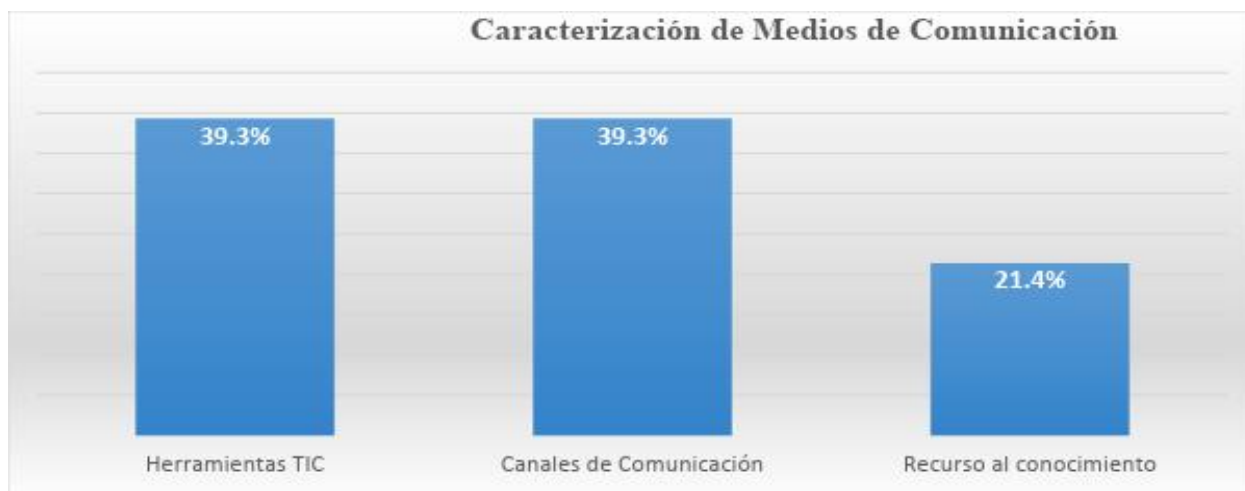


Figura 64: Caracterización de medios de comunicación

Fuente: producción propia

El porcentaje de **39,3%** relacionado con herramientas TIC, indica el reconocimiento que tienen los educadores sobre cuáles son los medios de comunicación digital, pero más allá de esta subcategoría, está las que se han caracterizado como **canales de comunicación** con el **39,3%** y **recurso al conocimiento** con **21,4%**, toda vez van más allá de simplemente identificar herramientas, sino que reconocen en las mismas un uso potencial, desde la comunicación como bien social y el uso en la educación.

Sobre estas subcategoría cabe resaltar lo positivo del enfoque de la mayor parte de los educadores sobre el uso potencial y efectivo de los medios de comunicación, afianzando tanto el diseño propuesto, como lo expresado por Coll (2008), cuando manifiesta que: *“Son pues los contextos de uso, y en el marco de estos contextos la finalidad que se persigue con la incorporación de las TIC, los que determinan su capacidad para transformar la enseñanza y mejorar el aprendizaje.”* (p. 32)

Con respecto a la **Pregunta 2:** en su concepto, ¿Quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional? Se pidió que marcara con una X una o más opciones. Para ello se

ofrecieron las opciones de: rector, coordinador, docentes, estudiantes, acudientes, padres, secretaría de educación, ninguna o todas las anteriores. El resultado se muestra en la figura 65.

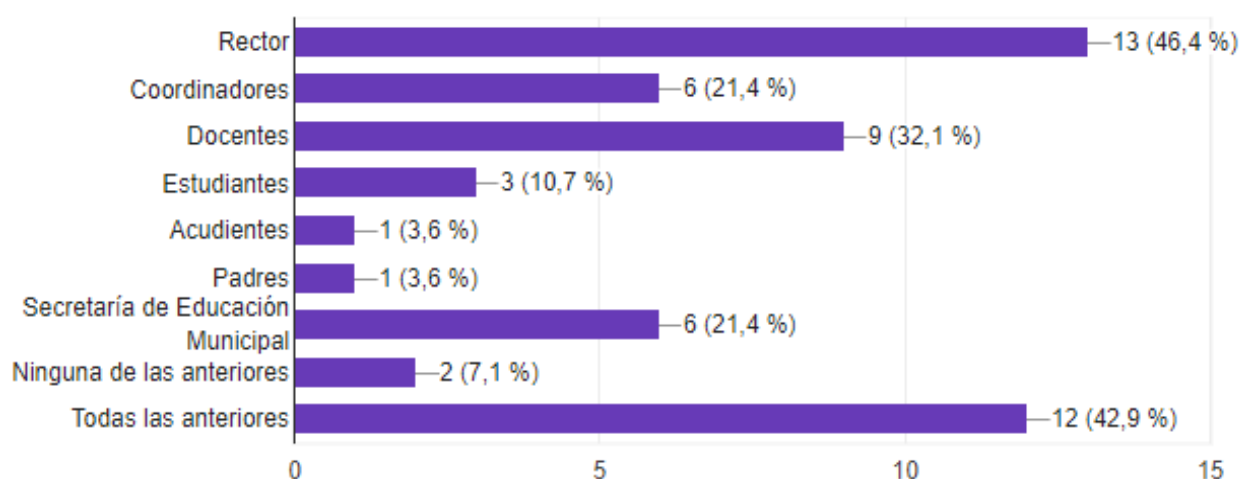


Figura 65: ¿Quién ejerce el liderazgo?

Fuente: producción propia

El mayor porcentaje lo refleja el cargo de **rector**, con el **46,4%**, derivado de ello que el liderazgo y gestión institucional se perpetúa en el imaginario social, en cabeza de una persona; a este campo le sigue el porcentaje de punto denominado como **todas las anteriores**, obteniendo un **42,9%** que permitió inferir que si bien se tiene la percepción de las acciones de liderazgo y gestión como aquellas que son ejercidas por todos los miembros de la comunidad educativa, un alto porcentaje aún delega las acciones en quien dirige la institución educativa, que curiosamente se distancia del cargo de **coordinador** que tiene un **21,4%**, pese a que tanto rector como Coordinador son cargos directivos institucionales.

La mínima expresión del porcentaje la recogen los **padres y acudientes**, con el **3,6%** de selección relacionado con su ejercicio de liderazgo y gestión educativa, lo que nos conduce a inferir que es posible que la presencia de padres y acudientes sea muy disminuida en las acciones

institucionales. En la percepción de los **educadores los estudiantes** representan un bajo ejercicio de gestión y liderazgo institucional, con un resultado del **10,7%**, asimismo la **Secretaría de Educación Municipal**, que es la entidad encargada de administrar los procesos educativos en el territorio local, comparte una baja percepción de su ejercicio en la gestión y liderazgo institucional en los educadores con resultado de **21,4%**.

Si retomamos el estudio adelantado por la UNESCO que ha señalado que son dos las conceptualizaciones para referir al liderazgo escolar; **es estilo, la capacidad y la personalidad** es uno de ellos; y el otro hace una interrelación entre el liderazgo con **las prácticas individuales y los procesos organizativos**. En tal sentido cada uno de los actores señalados en la pregunta cumple su papel en el liderazgo y gestión escolar. Es así como otro enfoque referenciado por Wood y Louis (2011), citado por Vaillant (2015) ,sostiene que “... *el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por contribución al resultado colectivo*” ( p. 2).

Con respecto a la **Pregunta 3:** ¿Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa?

Dando la opción de marcar con una X o más opciones, entre **prensa, video, página web, radio, comunicados, megáfono, circulares, ninguna o todas las anteriores**. Los resultados se muestran en la figura 66:



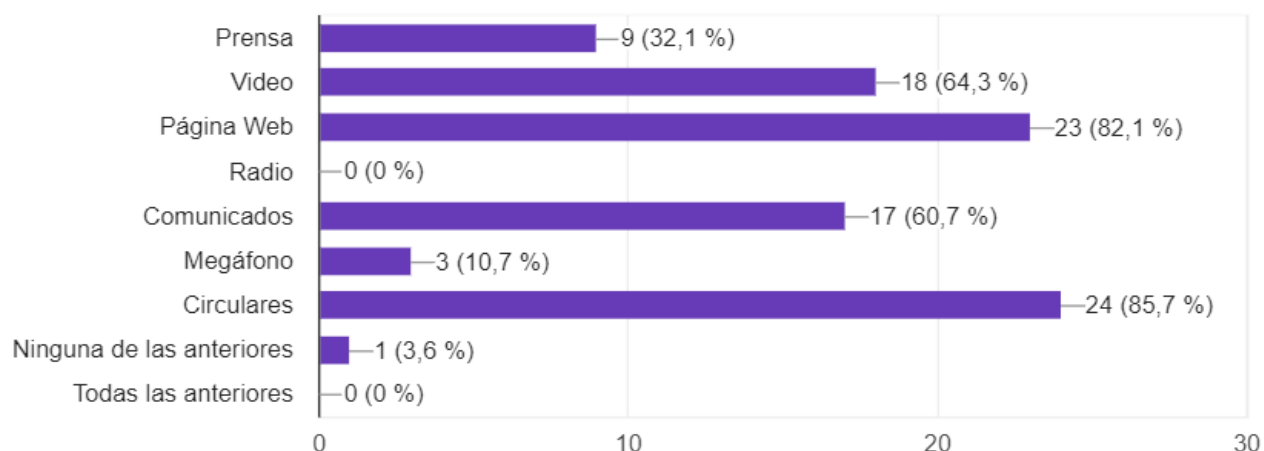


Figura 66: Medios de comunicación empleados

Fuente: producción propia

Las **circulares** constituyen en porcentaje más alto con un **85,7%**, le acompaña la **página web**, en un **82,1%**, siendo una herramienta de comunicación que tiene la institución, con menor porcentaje se encuentra **videos** en un **64%**, **comunicados** en un **60,7%**, con los menores porcentajes **prensa 32,1%** y uso del **megáfono en un 10,7%**, **no se indican porcentajes a uso de radio**. Sin embargo se contemplan usos de diferentes medios, desde el concepto de los educadores, situación que afianza el desarrollo del diseño propuesto.

Con respecto a la **Pregunta 4**: La figura que presentan la percepción que tienen de los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, es: Marque con X una sola opción. Se otorgan las opciones de respuesta de excelente, buena, regular, mala, pésima

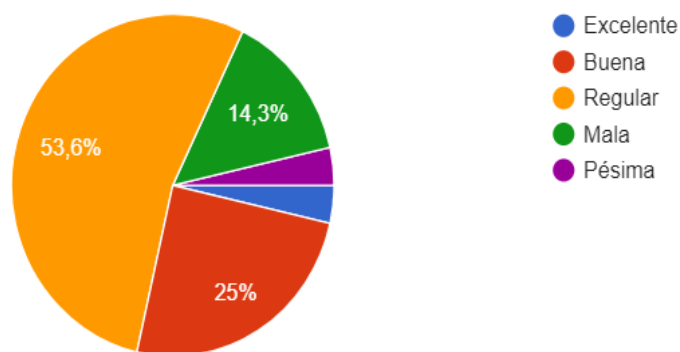


Figura 67: Percepción que tienen los medios digitales a nivel nacional

Fuente: producción propia

Los resultados descritos en la figura 67 arrojó que el **53,6** de los educadores percibe que la imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, **es regular**, seguido de un **25%** que cree que la información en **buena**, otro **14,3%** percibe como **mala** la imagen que presentan los medios de comunicación. Solo un **3,6%** en porcentaje menor lo considera **pésimo** e igual porcentaje de **3,6%** lo percibe como **excelente**.

Casi de manera intencionada la pregunta buscaba intervenir entre las percepciones sobre la imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas y el uso que de los medios de comunicación de la institución educativa se puede realizar de manera propositiva, presentando lo mejor de la institucionalidad.

Con respecto a esto Gairín (2013) es quien postula que, “al considerarse la sociedad del conocimiento, como un estado superior de la sociedad de la información; pide para desarrollar sus propósitos, nuevas formas de organización, para el progreso del capital intelectual”. (Notas de conferencia)

Las nuevas propuestas, sugerencias y experiencias conviene conocerlas, explorarlas y aprovecharlas. Vale aclarar la diferenciación existente entre **Gestión del conocimiento, Gestión de la información y la gestión documental**. (Gairín, 2008)

Con respecto a la **Pregunta 5**: En su concepto, ¿cuáles son los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas?

Se agrupan sobre esta pregunta solamente dos subcategorías, para mostrar los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas, caracterizados como **problemática institucional y calidad educativa**, cuantificando los conceptos agrupados, obteniendo por resultado lo que se evidencia en la tabla 9:

Tabla 9: Agrupación del concepto temas que abordan los medios en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Problemática dentro de las instituciones educativas, acoso escolar, deterioro de infraestructura, situaciones de conflicto	19	Problemática institucional
Calidad, cobertura, programas de inclusión y de oportunidad, pruebas de estado.	9	Calidad educativa

*Fuente:* producción propia

Las subcategorías agrupadas se presentan en la figura 68, con los porcentajes correspondientes a cada una.

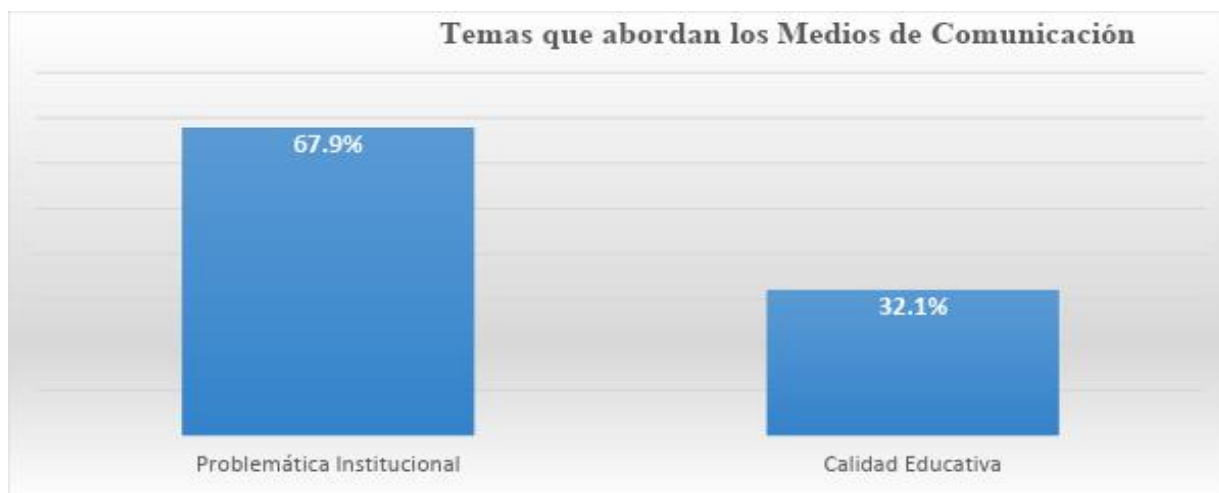


Figura 68: Temas que abordan los medios de comunicación

Fuente: producción propia

La temática con más alto porcentaje que en el criterio de los educadores abordan los medios, corresponde a la subcategoría de **problemática institucional**, cuyo porcentaje es de **67,9%**, muy por encima de la subcategoría de **calidad educativa**, que fue seleccionada con un **32,1%**, lo que indica que en la mirada de los educadores, los medios no aportan temas de interés educativo, muy por el contrario hacen alusión permanente a las múltiples problemáticas que atañen al sector educativo.

Con respecto a la **Pregunta 6:** En su concepto, ¿cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución?.

Esta pregunta se agrupa en dos subcategorías, con los conceptos que otorgaron los educadores que pueden fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución, caracterizados como **cultura organizacional y reorientación de prácticas**, tal como se evidencia en la tabla 10.

Tabla10: Agrupación del concepto como se pueden fortalecer el liderazgo y la gestión educativa en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Construir cultura institucional en torno a metas, valores, programas, proyectos, direccionadas por los líderes de la institución, mejorando la comunicación.	17	Cultura Organizacional
Generar espacios para experiencias educativas, propuestas, orientación profesional y reestructuración de prácticas educativas.	11	Reorientación de prácticas

Fuente: producción propia

Se presentan en la figura 69 las subcategorías agrupadas, con los porcentajes correspondientes a cada una.

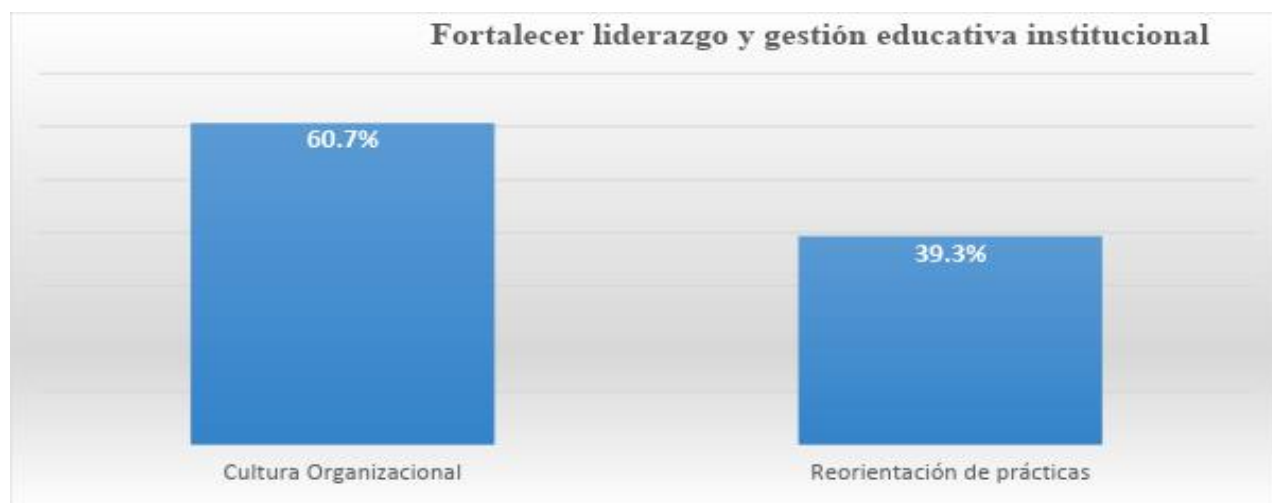


Figura 69: Cómo fortalecer el liderazgo y la gestión educativa institucional

Fuente: producción propia

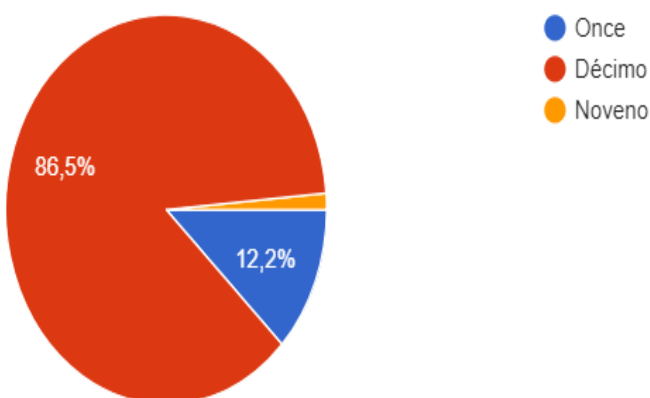
Desde el criterio de los educadores los aspectos que pueden fortalecer el liderazgo y la gestión educativa institucional, sin ser excluyente, se agrupan en las subcategorías de **cultura organizacional** con el más alto porcentaje de **60,7%**, referida a construir cultura institucional en torno a **metas, valores, programas, proyectos**, direccionadas por los líderes de la institución, mejorando la comunicación; así como la subcategoría de **reorientación de prácticas**, relacionada

con generar espacios para experiencias educativas, propuestas, orientación profesional y reestructuración de prácticas educativas

- Análisis de resultados **ESTUDIANTES**

Se adelantó la encuesta a 74 estudiantes, de los últimos grados de la Institución Educativa Jesús de la buena Esperanza, comprendidos entre las edades de 14 a 18 años, de los niveles educativos de secundaria, pero con mayor énfasis en los estudiantes del nivel media académica, tal como se evidencia en la figura 70.

Con respecto a la **Pregunta:** Grado



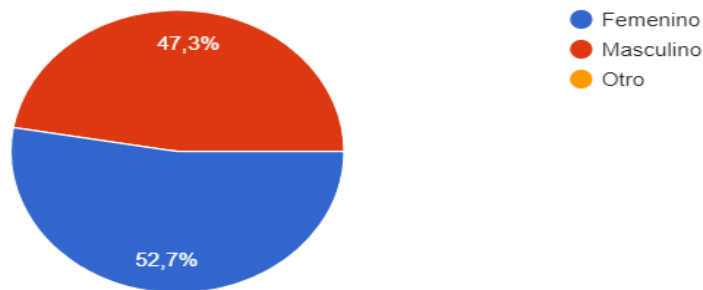
*Figura 70: Porcentaje de estudiantes por grado*

Fuente: *producción propia*

El porcentaje de estudiantes encuestados correspondió al **1,4%** de grado **noveno**, el **12,2%** de grado **once** y al **86,5%** de grado **décimo**, lo anterior teniendo presente que se buscaba que los estudiantes participarán de la construcción del diseño, como parte de su servicio social del estudiantado, tiempo que deben cumplir los estudiantes de grados 10º y 11º para acceder a su título de bachiller; situación que se logró con la presentación y sustentación ante la Secretaría de

Educación Municipal, para la participación de estudiantes en el diseño y la validación de su tiempo de servicio.

Con respecto a la **Pregunta: Género**



*Figura 71: Porcentaje de estudiantes por género*

Fuente: *Encuesta Estudiantes*

El grupo de estudiantes encuestados por género tal como se evidencia en la figura 71 correspondió al **47,3%** corresponde a **hombres** y el **52,7%** a **mujeres**, como lo observamos en la figura 71, siendo las mujeres, al igual que en los docentes, el más alto porcentaje de la Institución educativa, afianzando la percepción de una **mirada femenina** al interior en la institucionalidad.

Con respecto a la **Pregunta No. 1: Defina desde su concepto ¿Qué es **liderazgo educativo institucional**?**

*a. Liderazgo Educativo Institucional*

En este primer componente de la pregunta, que además constituye el **liderazgo** una de las categorías abordadas en el presente trabajo, fueron obtenidas entre las respuestas de los estudiantes, agrupadas por conceptos, un total de tres subcategorías en el concepto de liderazgo,

cuya caracterización en equivalencia conserva tres de las subcategorías otorgadas en la encuesta de educadores, es decir que en la encuesta de estudiantes no se reconoce o identifica entre los conceptos la subcategoría que fue caracterizada como **liderazgos individuales**. Se cuantifican con la cantidad de conceptos agrupados en el resultado, de los 74 estudiantes encuestados, entre los que se cuentan también los estudiantes que no respondieron a la pregunta, así como se evidencia en la tabla 11:

Tabla 11: Agrupación del concepto liderazgo institucional en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Condición que toma una persona, para orientar la institución con orden y disciplina	32	Persona Líder
Factor que permite fortalecer el desarrollo educativo, con calidad, toma de decisiones y estrategias frente a los estudiantes	28	Liderazgo de Procesos
Todas las bases y personas que acompañan la institución, como los rectores, profesores, coordinadores, estudiantes	12	Liderazgo Grupal
No responde la pregunta	2	

Fuente: producción propia

A continuación se presentan los resultados trasladados con porcentajes en la figura 72, en la subcategorías sobre el liderazgo desde los conceptos de los estudiantes.



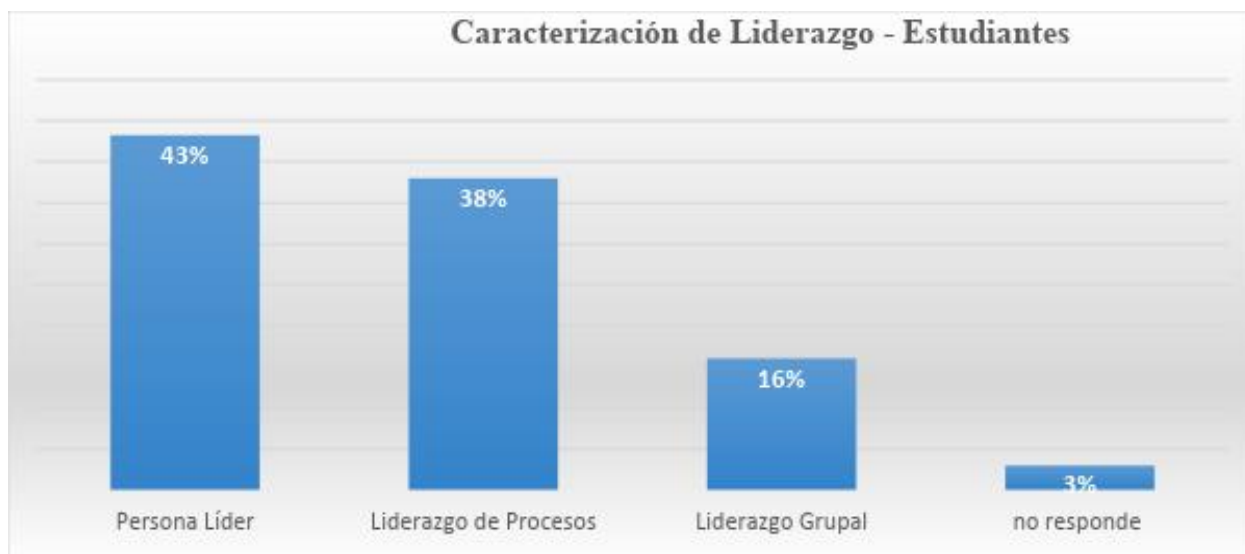


Figura 72: Caracterización de liderazgo según los estudiantes

Fuente: Encuesta Estudiantes

Solo un **3% no responde** a esta pregunta, en la que se evidencia que el mayor porcentaje fue otorgado en esta subcategoría a la caracterización de **persona líder** con el **43%**, en donde se recogieron las apreciaciones relacionadas con la condición que toma una persona, **para orientar la institución con orden y disciplina**, lo que nos conduce a precisar que en la percepción de un buen grupo de los estudiantes, su concepto de liderazgo está cifrado en la persona que asume la dirección de la institución educativa, por el contrario **no constituyen liderazgos individuales**, toda vez que esta caracterización no se vio reflejada en las subcategorías.

Por otra parte, un porcentaje igualmente importante de los estudiantes, reflejado en un **38%**, conceptúan sobre un **liderazgo por procesos**, que entre los conceptos señala el de permitir **fortalecer el desarrollo educativo, con calidad, toma de decisiones y estrategias frente a los estudiantes**; a este se suma el **12%** de los estudiantes que percibe un **liderazgo grupal**, del cual forman parte los actores educativos, los que señalan en sus conceptos como las personas que

acompañan la institución, como los rectores, profesores, coordinadores y estudiantes, desde una mirada de equipo de trabajo.

Cabe destacar el resultado que la OCDE brinda sobre el tema en su documento – informe: *Mejorar el liderazgo escolar*, 2009, en el que se señala que se debería: “... mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares... (las personas) necesitan entender los resultados con claridad y analizar sus implicaciones en su contexto local” (p. 11).

Se reconoce el interés creciente respecto a la función del director escolar para enfrentar los desafíos educativos del siglo XXI, a la par de pensar y actuar sobre los líderes escolares de buena calidad para el futuro. Es un mundo cambiante que produce permanente y nuevos temas a ser atendidos. (OCDE, 2009, p. 12)

Lo anterior significa que los administradores educativos, se encargarán también de los resultados de aprendizaje de sus alumnos con respecto a:

- a. La política y la práctica necesitan trabajar mejor en conjunto. Aquí se requiere que los líderes escolares sean escuchados e involucrados en el diseño de las políticas educativas.
- b. Las escuelas son confrontadas por un entorno cada vez más complejo; en esas situaciones difíciles los directivos deben alcanzar confianza de los padres de familia y de la comunidad en general. (OCDE, 2009)

Al tener un porcentaje de los estudiantes que reconoce un liderazgo de procesos y un liderazgo grupal, conviene llamar la atención a la inclusión del restante porcentaje que solo reconoce el liderazgo en su directivo, para que pueda involucrarse como parte del liderazgo institucional mismo, a la par que se evidencia una necesaria cultura institucional, también llamada **cultural organizacional**, entendida como:

... los modos que definen las relaciones entre los diferentes actores de la institución en función de la estructura de autoridad y los objetivos comunes, y que caracterizan la manera de tomar decisiones, establecer prioridades, definir criterios de control y orden, acordar los métodos de trabajo en equipo y expresar el sentido de pertenencia y filiación, es esencial en el ejercicio de liderazgo rectoral más aún cuando se trata de conducir procesos de transformación, adaptación y cambio. (RESTREPO Y RESTREPO, 2012, p.125)

Ello para el aprovechamiento de todos sus actores educativos, muchos de ellos que observan en la dirección institucional el reflejo del liderazgo, otros cuya visión de liderazgo por procesos y liderazgo grupal constituye una oportunidad de acompañamiento

Con respecto a la **Pregunta No. 2:** Defina desde su concepto ¿qué es gestión educativa institucional?

*b. Gestión Educativa Institucional*

Son agrupados en el segundo componente de la pregunta, en el concepto de gestión educativa institucional, tres subcategorías que son caracterizadas como **gestión administrativa**, que a diferencia de la **gestión de recursos** que dio como resultado en los educadores, esta caracterización amplía un poco más el concepto del recurso. Se obtiene también la subcategoría caracterizada como **gestión por procesos**, que igualmente se obtuvo en la encuesta de los educadores. Se adiciona a esta caracterización la **gestión pedagógica**, que hace referencia a una gestión que se enmarca netamente en los estudiantes.

Se cuantifican según la cantidad en que fueron agrupadas por concepto, acorde con los siguientes resultados de la tabla 12, de los 74 estudiantes encuestados:

Tabla12: Agrupación del concepto gestión educativa institucional en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Funcionamiento, ejecución, manejo, dirección y administración de la institución con sus recursos	12	Gestión Administrativa
Procesos orientados al fortalecimiento, tomando las decisiones por la institución y construyendo sus conceptos. Procesos organizados para el fortalecimiento de proyectos educativos	37	Gestión por Procesos
Apoyo de la institución a los estudiantes en el campo académico	9	Gestión Pedagógica
No responde la pregunta	16	

Fuente: producción propia

La tabla 12 muestra los resultados que fueron llevados a la figura 73, con el nombre que caracteriza a la subcategoría de conceptos, cuyos porcentajes en la misma corresponden según se muestra.

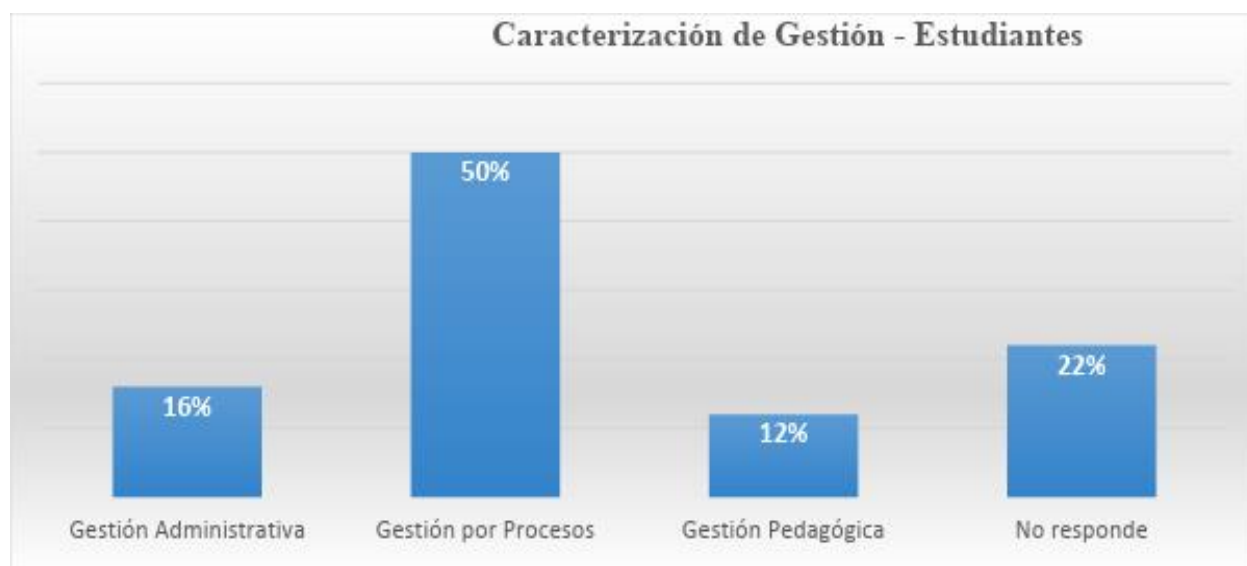


Figura 73: Caracterización de gestión educativa institucional según los estudiantes

Fuente: producción propia

Pese a que el **22%** no da respuesta a esta pregunta, de la cual se encuentra en las respuestas de los estudiantes que no sabe, no tiene respuesta o no tiene claro el concepto,

encontramos que el **50%** refleja la caracterización de **gestión por procesos**, el cual enmarcan entre sus conceptos de gestión como un proceso orientado al fortalecimiento, tomando las decisiones por la institución y construyendo sus conceptos, organizados para el fortalecimiento de proyectos educativos, lo que nos permite inferir que buena parte de los estudiantes refleja claridades acerca de la integralidad que cumple la institucionalidad misma, situación que en el caso de los educadores obtuvo solo el **21%** en esta misma caracterización de los conceptos agrupados.

Por su parte, un **12%** de los estudiantes se agrupa en una subcategoría que se ha caracterizado como **gestión pedagógica**, cuyos conceptos están íntimamente ligados al enfoque de un apoyo de la institución a los estudiantes en el campo académico, similar a la subcategoría que frente a la gestión, se dio por parte de los educadores, y que fue caracterizada como **gestión por objetivos**, la cual obtuvo un porcentaje mayor con el **47%**, ambas conservan conceptos similares, en el caso de los educadores la gestión por objetivos encierra diversos componentes del proceso pedagógico, académico, en la relación estudiante – docente y en la relación institución – docente, en el caso de los estudiantes solo presentan conceptos de la relación docente – estudiante, no obstante cabe señalar que ambas miradas, pueden agruparse en los señalamientos de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), que divide la gestión en cuatro componentes, uno de ellos es el académico.

Asimismo, el **16%** de los estudiantes han encaminado sus conceptos en una subcategoría que hemos caracterizado como **gestión administrativa**, que encierra el **funcionamiento, ejecución, manejo, dirección y administración** de la institución educativa con sus recursos, que comparada con la encuesta de los educadores, en donde la caracterización dio como resultado la denominada **gestión por recursos, con un 32%**, enmarcamos esta sumatoria de

conceptos que se encuentran entre los educadores y los estudiantes, en el enunciado de la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008), que en la sumatoria de estos conceptos las refiere como **Gestión Administrativa**.

Al respecto, se refiere lo que Gairín (2013) identifica como gestión:

... la parte del proceso organizativo que materializa las ideas en prácticas institucionales, resultando trascendental para la mejora educativa. Su realización debe buscar una adecuada realización técnica, pertinencia a la realidad social y eficiencia, incorporando procesos participativos, integradores de la realidad personal/institucional, de autoevaluación permanente y de trabajo en red; también, actuaciones fundamentadas, sistémicas y con clara orientación hacia el cambio. Obviar su carácter contextual e instrumental será el mayor peligro que le afecta”. (Gairin, 2015, notas de la conferencia: *La gestión escolar: un espacio para la mejora*).

Ahora bien, si se continúa en la línea que el autor ha planteado, cuando refiere que en modelos tradicionales **la gestión es la ejecución desde la normativa**, frente a un modelo más abierto a las necesidades sociales, debe garantizar ejecución a la necesidad y realidad contextual, sobre la base de la autonomía institucional, en la que tanto docentes como estudiantes se vinculen a las decisiones; el hecho mismo de que el **50% de los estudiante interprete una gestión por procesos**, evidencia que se enmarcan en un ejercicio menos tradicional de la gestión, por tanto requieren la decisión de ser involucrados, incluidos, pues este hecho abre puertas a la oportunidad de que los estudiantes formen parte de las acciones emprendidas por la institución otorgando confianza y la entrega de responsabilidades en propuestas de desarrollo institucional.

Con respecto a la **Pregunta No. 3:** Defina desde su concepto ¿Qué son medios de comunicación digital?

*c. Medios de Comunicación Digital*

El cuarto componente de la pregunta, arroja como resultado tres subcategorías a medios de **comunicación digital**, dando la denominación en la caracterización de **herramientas TIC**, **Canales de comunicación** y **Recurso al conocimiento**, tal y como quedaron consignados para los educadores, fueron coincidentes en dicha caracterización los estudiantes.

A continuación se observan los resultados en la tabla 13:

Tabla13: *Agrupación del concepto medios de comunicación digital en subcategorías*

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Cualquier medio codificado para máquina los medios digitales se pueden crear, visualizar en dispositivos electrónicos digitales	26	Herramientas TIC
Los utilizamos para comunicarnos con los demás, desde un celular hasta un computador, enviar mensajes, llamadas, tener diálogos cerca o lejos.	36	Canales de comunicación
Cumple con características para investigar, sobre alguna duda o algo importante de estudio.	7	Recurso al conocimiento
No responde la pregunta	5	

*Fuente:* producción propia

Estas subcategorías agrupadas y caracterizadas en sus tres componentes corresponden a las siguientes cifras de porcentaje en la figura 74, en los conceptos de los estudiantes:

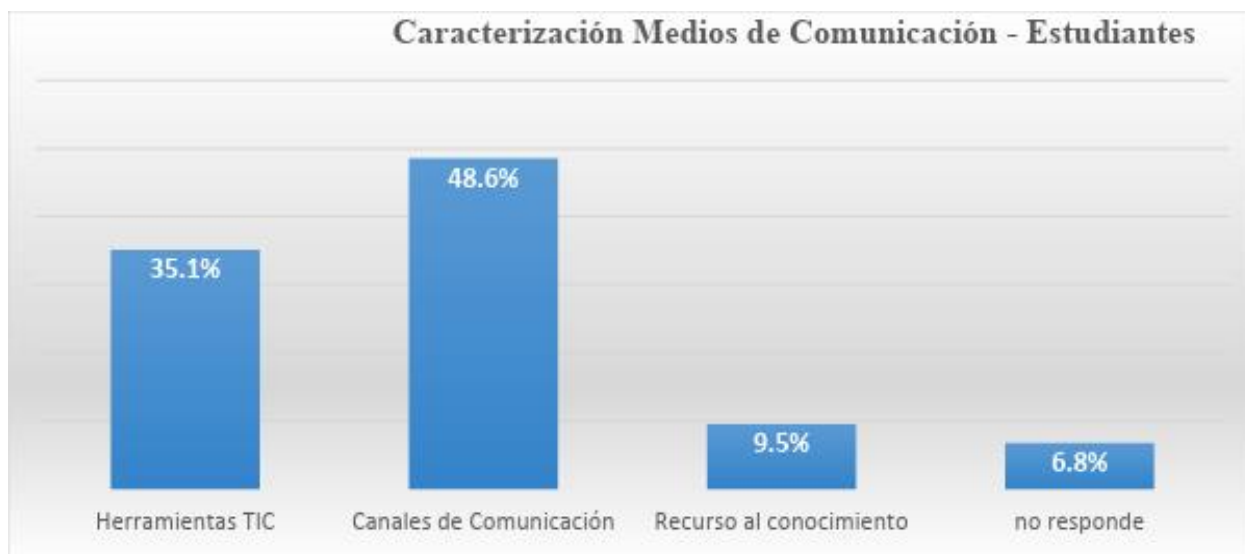


Figura 74: Caracterización de medios de comunicación según los estudiantes

Fuente: producción propia

Estas subcategorías agrupadas se caracterizan en sus tres componentes de la siguiente manera: **Herramientas TIC** con un porcentaje de conceptos de los estudiantes que agrupados obtienen el **35,1%**, indica entre sus conceptos que constituyen medios codificados para máquina, se pueden crear, visualizar en dispositivos electrónicos. Con el mayor porcentaje de reconocimiento a los medios, está la subcategoría caracterizada como **canales de comunicación con el 48,6%**, en la cual los estudiantes asumen que los medios son utilizados para comunicarnos con los demás y tener diálogos cerca o lejos, siendo estos conceptos los que se acercan al interés de la propuesta de diseño, por cuanto van más allá de las simples herramientas, se enfocan en el uso de las mismas, a diferencia del primer porcentaje.

Un porcentaje más reducido, pero no menos importante, referencia estos medios de comunicación como un **recurso al conocimiento con el 9,5%**, indicando que cumplen con características que permiten investigar, sobre alguna duda o algo importante de estudio, es decir que encuentra en los medios un uso educativo.



Se afianza así el pensamiento de Coll (2008), cuando nos refiere que “son los contextos de uso de las tecnologías, los que determinan la capacidad para transformar” (p. 37), en este caso, lograr transformaciones en el **liderazgo y gestión educativa institucional**, mediante la producción y presentación en medios digitales de sus prácticas educativas en la Institución.

Con respecto a la **Pregunta No. 4**. En su concepto, ¿quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional? Marque con X una o más opciones.

Para la respuesta a esta pregunta se ofrece seleccionar entre las opciones de: **rector, coordinador, docentes, estudiantes, acudientes, padres, secretaría de educación, ninguna o todas las anteriores**. El resultado se evidencia en la figura 75 entre los estudiantes.

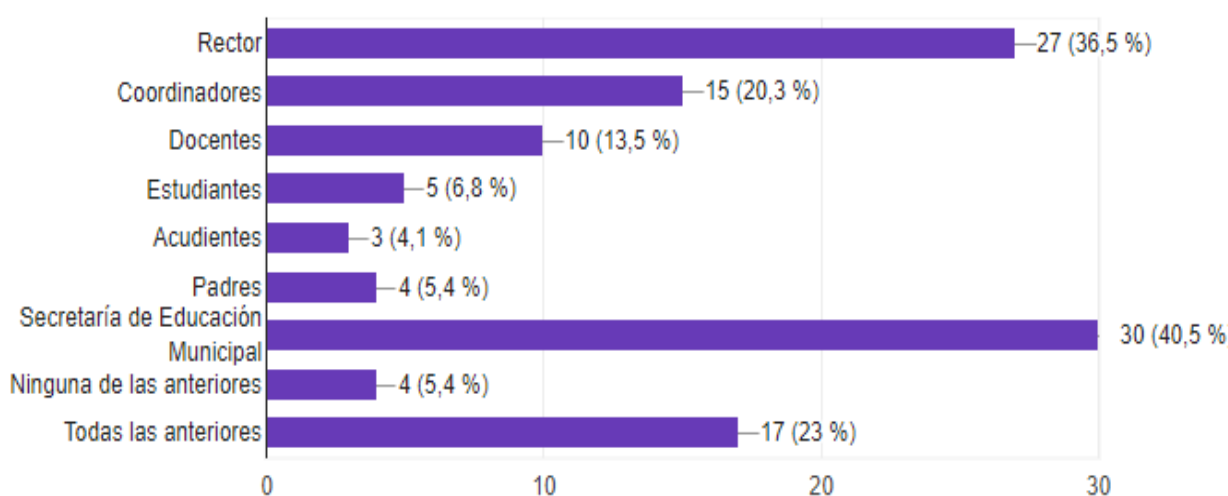


Figura 75: ¿Quién ejerce el liderazgo en la institución según los estudiantes?

Fuente: producción propia

El porcentaje más alto señaló que corresponde el **liderazgo y gestión educativa institucional**, con un **40,5%**, lo ejerce con mayor grado de importancia la **Secretaría de Educación Municipal**, seguido del cargo de **Rector**, con un **36,5%** y **coordinador** con un

**20,3%**, refleja igualmente en el imaginario de los estudiantes, que son los directivos las personas en las que recae el ejercicio de liderazgo y de gestión.

No obstante, en **un 23%** los estudiantes entre sus opciones también seleccionaron **todas las anteriores**; y con los menores porcentajes tenemos a los docentes en un **13,5%** en el porcentaje de selección de su ejercicio de liderazgo y gestión, seguido de estudiantes con **6,8%** y de padres con el **4,1%** respectivamente, éste último pasa a encontrarse con el porcentaje que señalaron también los educadores, con un **3,6%** a padres, es decir que tanto estudiantes como educadores encuentran un muy reducido o mínimo ejercicio de liderazgo y gestión por parte de los padres.

El estudio de la UNESCO, nos precisa que el liderazgo escolar es fundamental con unas consecuencias positivas en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Por supuesto, al ser lo contrario, los afectos son negativos. Se hace necesario aplicar la base empírica que permita comprender mejor la influencia de los directores en los resultados educativos de los estudiantes. Una aproximación conceptual que se hace es la siguiente:

El liderazgo escolar se construye, y se refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los adolescentes. Y estos procesos no son innatos sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre personas. (Vaillant, 2015, p. 20)

Con respecto a la **Pregunta No. 5.** ¿Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa? Marque con X una o más opciones.

Se otorga la opción de marcar con X una o más opciones, entre ellas prensa, video, página web, radio, comunicados, megáfono, circulares, ninguna o todas las anteriores. Los resultados se muestran en la figura 76:

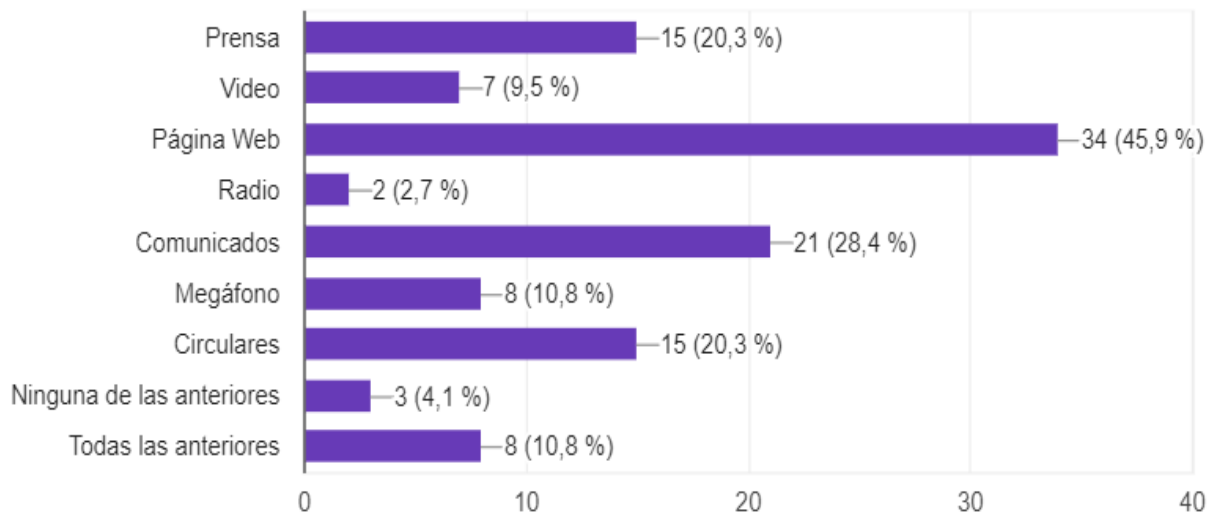


Figura 76: Medios digitales empleados por la institución educativa según los estudiantes

Fuente: producción propia

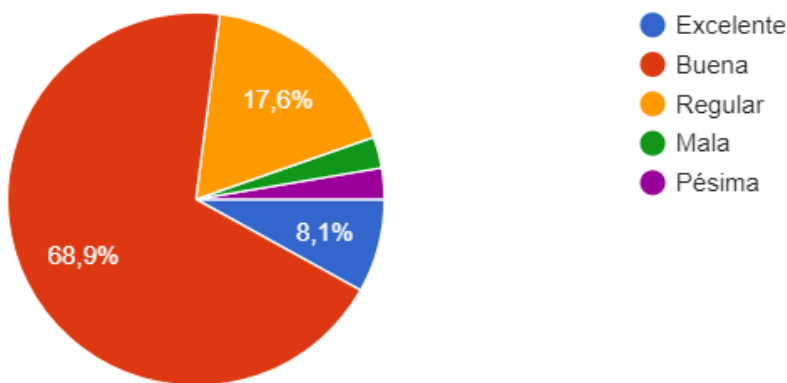
Se encuentra que para los estudiantes la **página web** de la institución representa el mayor porcentaje un **45,9%**, le sigue la elección de los **comunicados con un 28,4%**, acompañado de las **circulares y prensa con un 20,3%**, con puntajes inferiores se encuentran señaladas **megáfono 10,8%** y **video con 9,5%**, **radio** es el menor de los porcentajes, **con 2,7%** de opinión de uso. La relevancia de esta pregunta se enfoca en potenciar usos de medios en la institución educativa, que fortalezca el liderazgo y la gestión, presentando en ellos las prácticas educativas, por lo que al encontrar que se tiene uso de algunos medios, se ofrece el diseño para fortalecerlos, más aún con participación de los estudiantes.

Gairín (2008) resalta que lo que se llama Sociedad del Conocimiento se caracteriza claramente:

... entre otros aspectos, por el desarrollo exponencial de unas Tecnologías de la Información y el Conocimiento – TIC que conllevan la aparición de nuevos espacios virtuales para las relaciones sociales, así como para los procesos de enseñanza aprendizaje, creación y gestión del conocimiento existente. (Gairin, 2008, p.1)

Con respecto a la **Pregunta No. 6**. La imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, es: Marque con X una sola opción.

A esta pregunta trasladamos los resultados a la figura 77, que muestra:



*Figura 77: Percepción que tienen los medios de comunicación según los estudiantes*

Fuente: *producción propia*

Tal como se evidencia en la figura 77, el **68,9% de los estudiantes** percibe la información que presentan los medios de comunicación sobre las instituciones educativas como **buena**, sumado al **8,1% que la da como excelente**, sin embargo el **17,6% señala que es regular** y el **2,7% la califican de mala y pésima** en ambos casos.

Contrario a lo sucedido con los educadores, en donde solamente el **25%** catalogó la información de los medios de comunicación sobre las instituciones educativas como **buena**,

cuando el **53,6% de los educadores** percibe que la imagen que presentan los medios de comunicación es **regular**.

Las percepciones sobre los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, pretendían mediar frente al uso de los medios de comunicación digital en la institución educativa y fortalecer su uso potencial y favorable en la misma.

Con respecto a la **Pregunta 7**: En su concepto, ¿cuáles son los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas?. Marque con X una o más opciones. Para dar respuesta se ofrecieron las siguientes opciones:

- Matoneo y *Bullyng* en la escuela
- Problemas de infraestructura educativa
- Aspectos culturales y recreativos
- Proyectos y experiencias educativas
- Los resultados de los estudiantes en las pruebas
- La cobertura en las Instituciones educativas

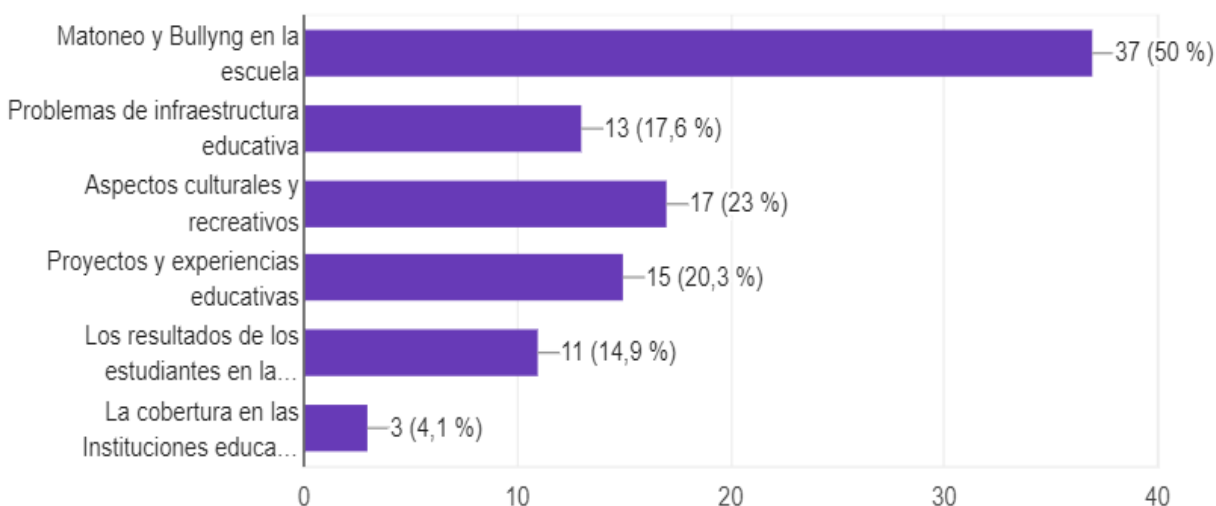


Figura 78: Principales temas que abordan los medios de comunicación según estudiantes

Fuente: producción propia

Sobre estas subcategorías y tal como se evidencia en la figura 78 los estudiantes indican su percepción del tema, otorgando el porcentaje más alto al **matoneo y bullying en la escuela**, con un **50%**, situación que se contraría un poco, si se observa que en la pregunta anterior otorgaron un alto porcentaje en su calificación como buena, a la imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas.

Con respecto a la **Pregunta 8**: En su concepto, ¿cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución?.

Esta pregunta se agrupa en tres subcategorías, tal como se evidencia en la tabla 14, las cuales son caracterizadas como: **cultura organizacional**, **reorientación de prácticas**, estas dos coincidentes con los resultados de los educadores, pero surge una adicional, a la que se ha denominado como **participación**.

Tabla 14: Agrupación del concepto como fortalecer el liderazgo y la gestión educativa en subcategorías

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Dando cumplimiento a las normas, disciplina institucional, orden, responsabilidad, programas y proyectos	23	Cultura Organizacional
Apoyarse en actores educativos, unir la institucionalidad para solucionar las dificultades educativas, brindar apoyo y tiempo a los estudiantes, mejorar la comunicación	28	Reorientación de prácticas
Permitir a los estudiantes participar en las decisiones de la intuición	14	Participación
No responden la pregunta	9	

Fuente: *producción propia*

Las subcategorías agrupadas se presentan en los porcentajes, en la figura 79, acorde con las caracterizaciones correspondientes.

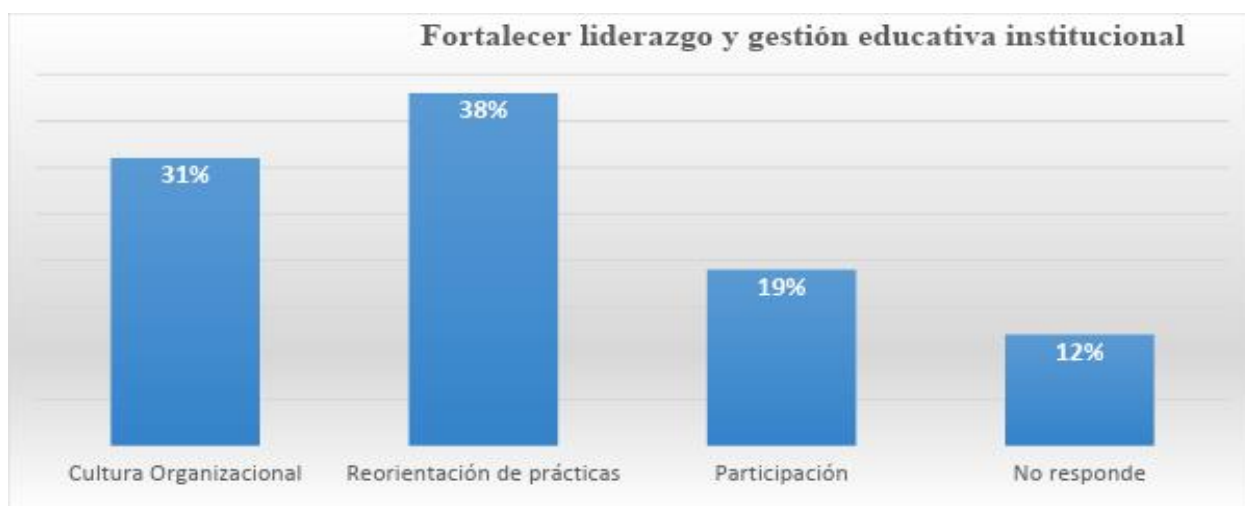


Figura 79: Cómo fortalecer el liderazgo y la gestión educativa según los estudiantes

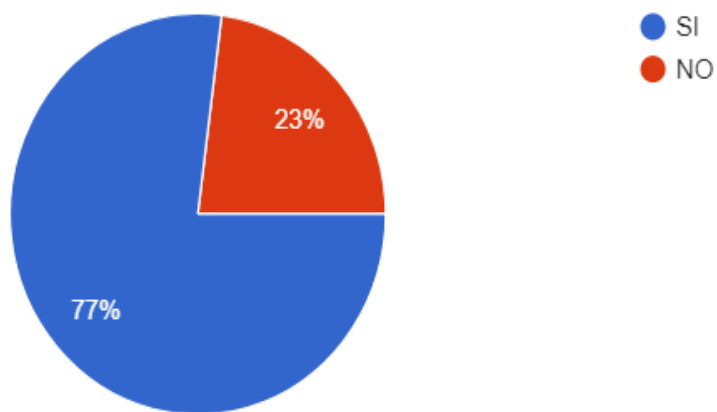
Fuente: *producción propia*

En la percepción de los estudiantes, se fortalece el liderazgo y la gestión educativa institucional, desde la subcategoría caracterizada como **reorientación de prácticas en un 38%**, en ella señalaron conceptos como apoyarse en los actores educativos, unir la institucionalidad para solucionar las dificultades educativas, brindar apoyo y tiempo a los estudiantes, mejorar la

comunicación. Asimismo el porcentaje dado a la subcategoría que ha sido caracterizada como **cultura organizacional con un 31%**, cuyos conceptos en la subcategoría se refieren desde los conceptos de los estudiantes, **al cumplimiento a las normas, disciplina institucional, orden, responsabilidad, programas y proyectos**, los cuales nos conduce a precisar lo que Gairín (2008) ha denominado la **gestión tradicional**, que se representa en la norma. Si bien estos aspectos se confinaron como parte de la cultura organizacional, igualmente los conceptos que manejan los estudiantes sobre disciplina y orden, según las edades y los intereses de este grupo humano, llevó a inferir que estos aspectos forman parte de su interpretación de la norma.

Con respecto a la **Pregunta 9: ¿Está usted dispuesto a aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución?**

A esta pregunta los estudiantes tuvieron la opción de responder simplemente las opciones sí o no, siendo el porcentaje de resultado el que se presenta en la figura 80:



*Figura 80: Disposición para aportar tiempo en la construcción de contenidos*

Fuente: *producción propia*



Tan solo **un 23% de estudiantes** otorga un no a la respuesta, mientras que es representativo el porcentaje del **77%** que responde sí a la respuesta de aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución. Lo anteriormente expuesto abre caminos a la opción de dar permanencia en la propuesta de diseño; asimismo, señala nuevas rutas de acción con los estudiantes, que se pueden conjugar con la pregunta anterior, la cual fue caracterizado uno de los conceptos sobre el **fortalecimiento del liderazgo y la gestión**, como **reorientación de prácticas**, es decir que ambos aspectos permiten inferir sobre las altas posibilidades de orientar un ejercicio de participación democrático con los estudiantes, en el que cobre sentido y se pongan en juego sus capacidades de liderazgo y de gestión.

- **Análisis Encuesta a Padres y/o acudientes**

La encuesta a padres de familia o acudientes fue adelantada a 16 personas, que cumplen el rol como padre o acudientes de los estudiantes de la Institución Educativa, quienes permitieron dar respuestas a las preguntas formuladas, atendiendo a invitación realizada.

Con respecto a la **Pregunta:** Ocupación

Son preguntados los padres acerca de la ocupación que se realizaban al momento de ser encuestados, las respuestas se ubican en las siguientes profesiones u ocupaciones que evidencia la tabla 15:

Tabla 15: Consolidado de ocupación de los padres o acudientes

Ocupación de padres o acudientes	Cantidad
Ama de casa	8
Empleada	4
Soldador	1
Auxiliar de Cocina	1
Oficios varios	1
Oficial Construcción	1

Fuente: *producción propia*

Las ocupaciones u oficios de los padres o acudientes, vistas en porcentaje se encuentran distribuidos como corresponde en la figura 81:

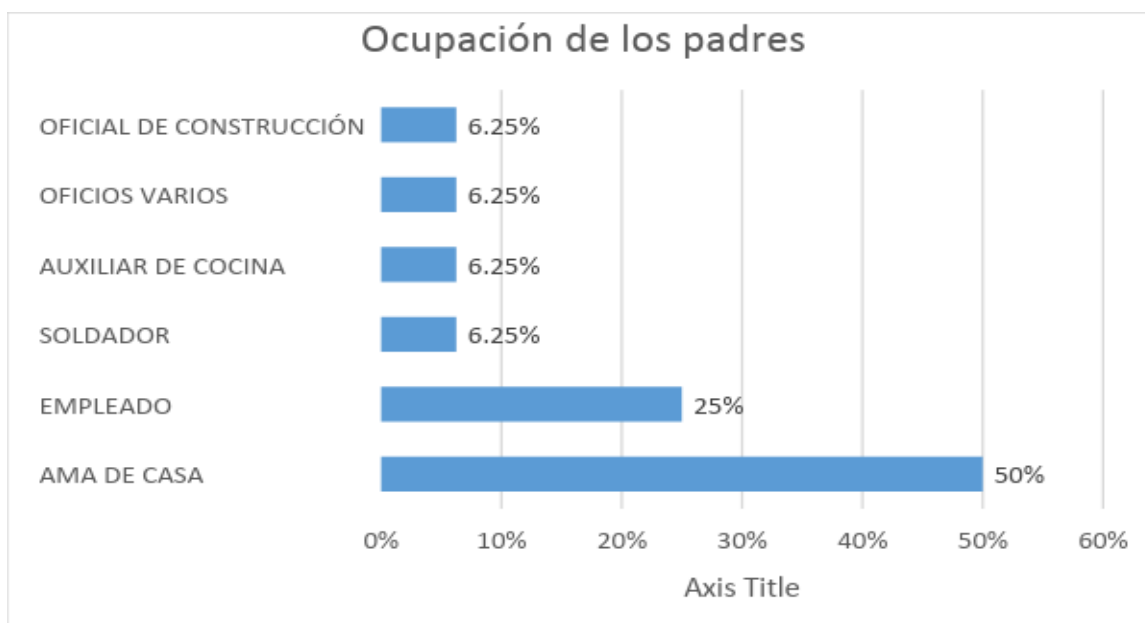


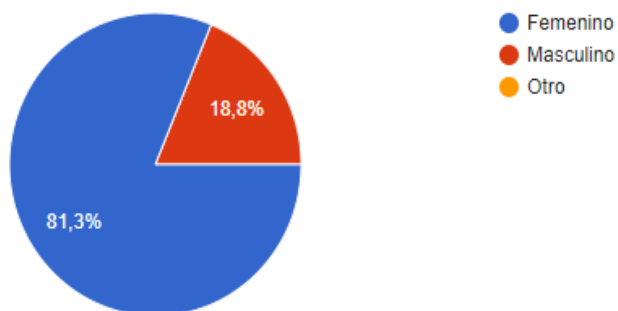
Figura 81: Porcentaje de ocupación de padres o acudientes

Fuente: *Producción propia*

Es así como el **50%** de padres de familia o acudientes corresponde a el que señala como **amas de casa**, seguido con un **25%** de **empleados**, y con igual porcentaje del **6,25%** se

encuentran las ocupaciones de auxiliar de cocina, soldador, oficios varios y oficial de construcción, reflejando con ello la amplia participación de las amas de casa.

Con respecto a la **Pregunta: Género**



*Figura 82: Porcentaje de padres por género*

Fuente: *producción propia*

En el grupo de padres encuestados por género y tal como se evidencia en la figura 82 solamente un **18,8% hombres**, a diferencia de un **81,3% de mujeres**, reflejando la mayor presencia de madres, que vista con la pregunta anterior de **50%** amas de casa, nos permite inferir que son las mujeres – madres particularmente, las que hacen mayor presencia en la institución educativa, lo que se suma a que igualmente fueron mayoría de mujeres en la encuesta de docentes y en la encuesta de estudiantes.

Con respecto a la **Pregunta: Parentesco con el estudiante**

Mediante esta pregunta se buscó determinar quiénes eran los integrantes de la familia que acudían a la asistencia de sus estudiantes, bien fuera padres, madres, abuelos, tíos, hermanos, vecinos u otro tipo de familiar, toda vez que este vínculo afianzaba un compromiso a la institucionalidad misma. Las respuestas y porcentajes corresponden a la siguiente figura 83:

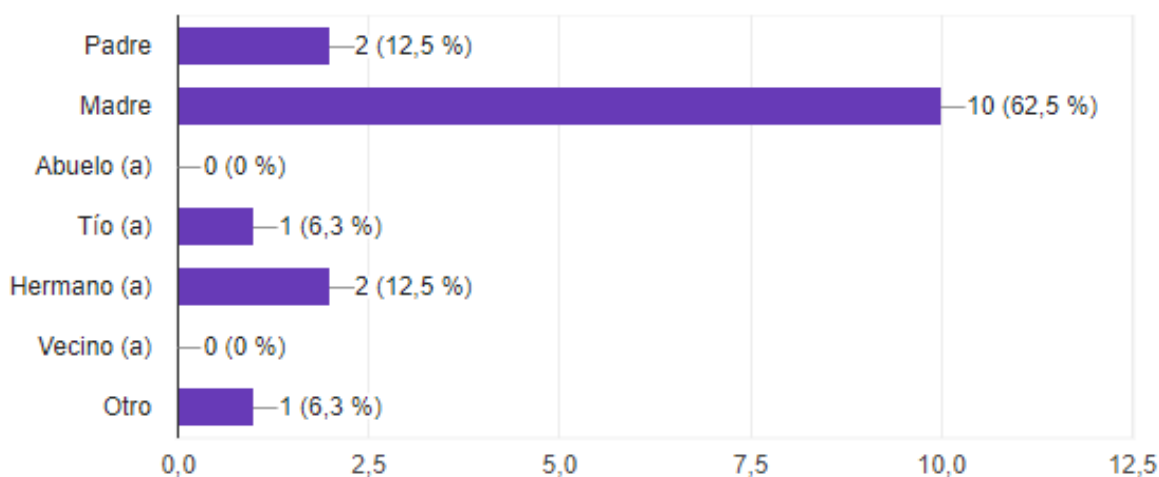


Figura 83: Parentesco de acudientes con estudiantes

Fuente: producción propia

Es el grueso de los acudientes, en un porcentaje de **62,5%** que corresponde a las **madres de los estudiantes**, situación que resulta favorable a los lazos institucionales que se procuran con todos los actores educativos, que generan identidad y compromiso. Con menores porcentajes se encuentra a padres y hermanos, ambos con un **12,5%** de presencia en la reunión de acudientes, lo que resulta favorable a la institución y a los estudiantes, que quien les acuda tengan el mayor grado de afinidad, la cercanía lo que permite inferir que conviven y comparten a diario. Con el menor porcentaje están la subcategoría de **tíos**, con el **6,3%**, al igual que el campo diligenciado denominado otro, de quien no se logra reflejar el vínculo con el estudiante, pero hace presencia como acudiente. Esto nos da en términos generales una buena vocería, toda vez que se trata de madre y padres en el grueso de los acudientes.

Con respecto a la **Pregunta No. 1:** Defina desde su concepto el término de liderazgo educativo institucional: a- *Liderazgo Educativo Institucional*

Sobre este componente de las categorías abordadas en el presente trabajo, la encuesta de padres arrojó como resultados la definición de **tres subcategorías**, entre las cuales se reactiva un concepto que no figuró en la encuesta de estudiantes, pero sí en la de los educadores, que corresponde a la subcategoría que se caracteriza como **liderazgos individuales**, lo que traduce que descarta una subcategoría caracterizada en la encuesta de padres y una de la encuesta de estudiantes; cabe destacar que **se descarta** la de **persona líder**, toda vez que se puede inferir que más allá de reflejar el liderazgo en una sola persona, visualizan liderazgos individuales en cada actor educativo, **liderazgos grupales** en la unión del colectivo y **liderazgos de procesos** en la integralidad de la acción institucional.

Así las cosas, la encuesta de los padres arrojó las siguientes subcategorías que fueron caracterizadas tal como se evidencia en la tabla 16:

Tabla 16: Consolidado del concepto liderazgo institucional según padres

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Puede ser el padre, rector, coordinador, profesor, teniendo control de los estudiantes	3	Liderazgos individuales
Está asociado al personal que hace posible gestionar y dar a conocer proyectos y actividades institucionales	3	Liderazgo de Procesos
Son personas que trabajan para el buen funcionamiento de la institución, con los profesores, directivos y estudiantes	9	Liderazgo Grupal
No responde la pregunta	1	

Fuente: *producción propia*

Presentados en la tabla 16 los resultados de las subcategorías caracterizadas, desde los conceptos de los padres o acudientes, se procedió a acceder a sus porcentajes, como respuesta a la agrupación de conceptos, los cuales se presentan en la figura 84:

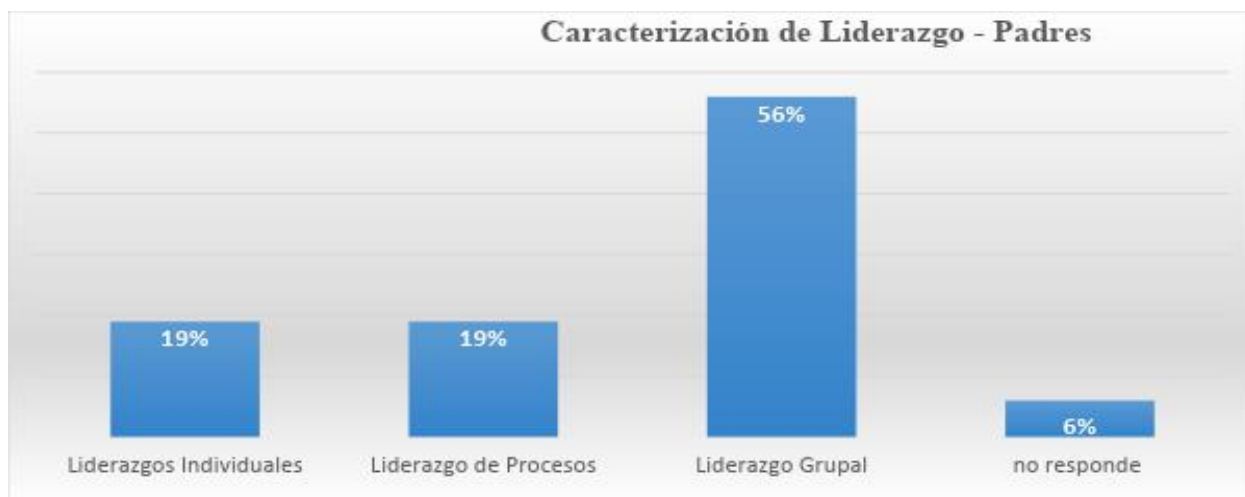


Figura 84: Consolidado de respuestas concepto liderazgo por padres

Fuente: producción propia

Solo una persona, que correspondió a un porcentaje del **6%** no dio respuesta a esta pregunta, no obstante, es de notar como el **56%**, que corresponde al más alto porcentaje, asume conceptos en la subcategoría caracterizada como **liderazgo grupal**, en el entendido de que son personas que trabajan para el buen funcionamiento de la institución, con los profesores, directivos y estudiantes. Con un porcentaje del **19%** se encuentran los conceptos agrupados en las subcategorías caracterizadas como **liderazgo por procesos**, en la que manifestaron que está asociado al personal que hace posible gestionar y dar a conocer proyectos y actividades institucionales; al igual que **liderazgos individuales**, en la que se agrupan los conceptos que reconocen liderazgos a cada actor educativo, como padres, rector, coordinador, profesores, sin embargo entre esta agrupación de conceptos no se reconoce el liderazgo individual de los

estudiantes, contrario a ello se añade el tener control sobre los mismos por otros actores educativos.

Es de anotar y retomar los señalamientos de la OCDE en el documento – informe: *Mejorar el liderazgo escolar*, 2009, cuando deja la responsabilidad en los administradores educativos, en un entorno cada vez más complejo, el deber de alcanzar confianza de los padres de familia y de la comunidad en general. (OCDE, 2009).

Cabe igualmente referir también que la Ley General de Educación en Colombia (Ley 115 de 1994), en su artículo 6° consagra que:

... La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Es así como se fortalece su presencia, por ende su liderazgo en la institución educativa, a fin de que se sientan parte integrante de las acciones y gestiones educativas, encaminadas al logro de resultados por los estudiantes que integran la misma.

Con respecto a la pregunta relacionada con el concepto de *b. Gestión Educativa Institucional*

Se agrupan conceptos en la encuesta de padres, sobre el término de gestión educativa institucional, que son caracterizadas y cuantificadas tal como se evidencia en la tabla 17:

Tabla 17: Consolidado del concepto gestión educativa institucional según padres

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Es participar para lograr recursos como el almuerzo escolar, videobean, televisores, salas de sistemas, biblioteca	12	Gestión por recursos
Es hacer y preocuparse por los estudiantes, por que las cosas les salgan bien	3	Gestión Pedagógica
No responde la pregunta	1	

Fuente: *Producción propia*

La tabla 17 muestra que los resultados en la agrupación de conceptos por subcategoría en el caso de la encuesta con los padres solo da dos caracterizaciones, que corresponden a **gestión pedagógica, coincidiendo con la encuesta de estudiantes**, así como la que se ha denominado **gestión por recursos, coincidiendo igualmente con la encuesta de educadores**, en la que fue señalada como gestión por recursos, al hacer estrictamente referencia a patrimonios materiales, más que acciones administrativas en su conjunto, que a diferencia de la encuesta de estudiantes, si se le llamó **gestión administrativa** por su argumentación más amplia que el simple señalamiento de recursos materiales.

Se llevan a la figura 85, con el calificativo caracterizado a la subcategoría de conceptos, con los respectivos porcentajes.



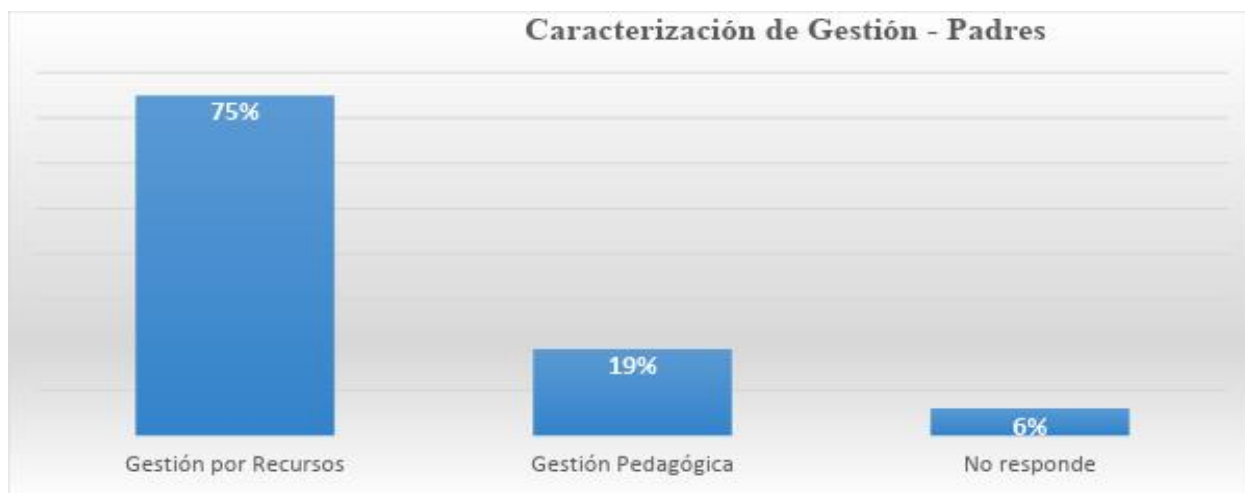


Figura 85; Consolidado de respuestas concepto gestión por padres

Fuente: producción propia

Solo **una persona no responde** a esta pregunta, se argumenta desconocimiento del tema, correspondiente al **6%** en la encuesta. Pasa a ser notoria para esta pregunta el hecho de obtener el **75%** en la agrupación de conceptos bajo la denominación de **gestión por recursos**, en donde se indica que es participar para lograr recursos como el almuerzo escolar, video beam, televisores, salas de sistemas, biblioteca, otorgando este valor a la gestión misma. Por otra parte, la subcategoría de **gestión pedagógica** obtiene un **19%** en la agrupación de conceptos, argumentando en términos de los padres sobre este campo, que es preocuparse por los estudiantes, por que las cosas les salgan bien; no así desde la visión de los docentes y su orientación con el estudiante, es decir se refleja una mirada unidireccional de la gestión pedagógica sobre el estudiante.

Es de resaltar que en la encuesta de padres **no se obtuvo** como resultado la caracterización denominada **gestión por procesos**, que sí se obtuvo en la encuesta de docentes y la de estudiantes, para la cual fue señalado que corresponde a una mirada más amplia e integral de la gestión educativa institución, haciéndose notar que **el enfoque mayoritario de la gestión**

**en los padres está limitado a los recursos.** Caso que se resalta, ante el postulado de una propuesta de diseño del presente trabajo, que buscaba precisamente fortalecer la gestión y liderazgo educativo institucional, presentando las prácticas educativa en diversos medios, para que fueran reconocidas por todos los actores educativos; siendo precisamente la encuesta de padres un hecho ante el cual se puede inferir que no son ampliamente observadas las gestiones institucionales, toda vez que ha sido más limitada esta argumentación, llevándonos la propuesta a conciliar entre el grupo de padres frente a los hallazgos de sus conceptos.

Las percepciones en la encuesta de padres conducen a relacionar los tiempos invertidos por los padres a las actividades de la institucionalidad, que les traslada a que solo se reconozcan ciertos elementos de la gestión educativa institucional, por lo que se produce ausencia de conceptos que pudiesen ser más amplios, sobre las acciones que se cumplen en su conjunto por la institución educativa.

También se infiere de estos resultados la probabilidad de que su presencia en la institución se da en cumplimiento estricto de las citaciones a reuniones de padres de familia, que se originan de forma bimensual en la institución, lo que en consecuencia estaría impidiendo ahondar en el reconocimiento de las gestiones que se adelantan, haciendo una contemplación con exclusividad en las que son fácilmente observables durante sus pocas llegadas a la institución, es decir, la inversión con algunos recursos y la necesaria relación de sus acudidos.

Vale recordar que el mismo estudio de la OCDE (2009) señala que “las escuelas son confrontadas por un entorno cada vez más complejo; en esas situaciones difíciles los directivos deben alcanzar confianza de los padres de familia y de la comunidad en general”. (p. 12). Esto es que la relación institución – padres, así como docentes – padres, puede mejorar y fortalecerse en

la medida en la que cada uno reconoce en el otro un actor importante en la gestión educativa institucional, siendo una forma de lograrlo el diseño de la propuesta, toda vez que refleja las acciones se dan de un lado de los actores educativos (institución y docentes), que no son vistas o no se alcanzan a medir del otro lado de los actores (padres).

En la pregunta relacionada con el concepto de *c. Medios de Comunicación Digital*, en esta pregunta se agruparon tres subcategorías de conceptos relacionados con medios de comunicación digital, se da la denominación en la caracterización de Canales de comunicación, herramientas TIC, y Recurso al conocimiento, al igual que en la encuesta de educadores y de estudiantes, con los siguientes resultados descritos en la tabla 18:

*Tabla 18:* Consolidado del concepto de medios de comunicación según padres

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Se describen: Tablet, televisores, computadores, celular, internet	13	Herramientas TIC
Una manera práctica de dar a conocer	1	Canales de comunicación
Internet para investigar, al igual que computadores y celulares	1	Recurso al conocimiento
No responde la pregunta	1	

Fuente: *Producción propia*

Las subcategorías agrupadas y caracterizadas en sus tres componentes corresponden a las siguientes cifras de porcentaje en la figura 86, en los conceptos emitidos por los padres



Figura 86: Consolidado de respuestas concepto medios de comunicación por padres

Fuente: producción propia

Se caracterizan en tres subcategorías agrupadas encontrando que el porcentaje más alto corresponde a **Herramientas TIC**, con un porcentaje de conceptos de los padres del **85,25%**, bajo la descripción de **instrumentos útiles** como Tablet, televisores, computadores, celular, internet, **no necesariamente su uso, ni sus potencialidades o sus beneficios, o en su defecto los perjuicios**. Otra de las subcategorías caracterizada y que coincide con la encuesta de maestros y estudiantes fue la **de canales de comunicación**, con un **6,25%**, que se describe una manera práctica de dar a conocer; de igual manera la subcategoría caracterizada como **recurso al conocimiento**, con un **6,25%**, en donde se describen herramientas como al igual que computadores y celulares, pero también se describe en una sola palabra un uso potencial a que es investigar. **Se carece de una respuesta**, que corresponde al **6,25%**, quien no responde por desconocimiento.

Estos resultados llevan a inferir desde el pensamiento de Coll (2008), que los contextos de uso de las tecnologías entre los padres, los estudiantes y los docentes tienen marcadas diferencias, que se indican en las subcategorías de conceptos agrupados, así como los porcentajes

definidos en los mismos, toda vez que en el caso de padres solamente se identifican herramientas, no sus usos potenciales, lo que indica las transformaciones alcanzadas en cada grupo humano, acorde con el contexto de cada uno.

Con respecto a la **Pregunta No. 2**. En su concepto, quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional? Marque con X una o más opciones.

Se ofrece seleccionar entre las opciones de: rector, coordinador, docentes, estudiantes, acudientes, padres, secretaría de educación, ninguna o todas las anteriores. El resultado tal como se evidencia en la figura 87 es el siguiente entre los estudiantes.

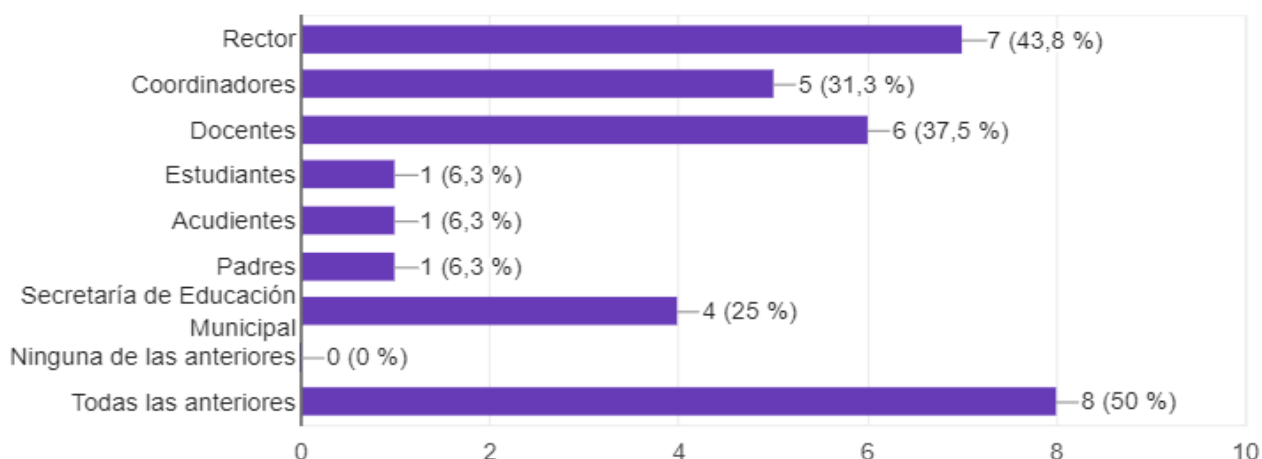


Figura 87: Consolidado sobre quién ejerce el liderazgo por padres

Fuente: producción propia

Las respuestas en la encuesta de padres otorgan el porcentaje más alto al ejercicio de **liderazgo y gestión educativa institucional**, con un **50%**, al punto de todas las anteriores, lo que lleva a inferir que los padres se sienten parte del liderazgo y gestión educativa institucional, a diferencia de los estudiantes señalaron mayor importancia a la Secretaría de y los docentes dieron mayor porcentaje en este ejercicio al cargo de Rector, a pesar de que el porcentaje que les

sigue sea el de todas las anteriores. En el caso de los padres la situación fue al contrario de los docentes, primero reflejan el ejercicio el todos, pero le sigue en porcentaje el cargo de **Rector** con un **43,8%**, seguido de los **docentes** con un **37,5%**, así como la **Secretaría de educación con el 25%**.

No ocurre lo mismo en el caso de los estudiantes, acudientes y padres, a quienes no se reflejan porcentajes más elevados a su reconocimiento, pues cada uno obtuvo **6,3%** en porcentaje, esto indica que los padres no observan ni en los estudiantes, ni en ellos, un ejercicio de **liderazgo y gestión**, por tanto se desconocen estos actores como parte integrante e importante del sistema educativo y la institucionalidad misma.

Con respecto a la **Pregunta No. 3. ¿Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa? Marque con X una o más opciones.**

Se ofrecieron las opciones de: prensa, video, página web, radio, comunicados, megáfono, circulares, ninguna o todas las anteriores. Los resultados se muestran en la figura 88.

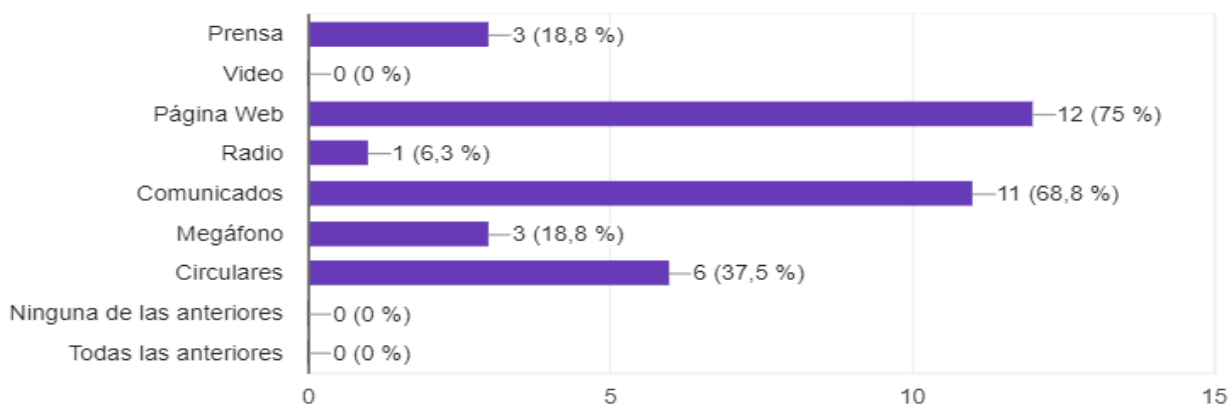


Figura 88: Consolidado de respuestas medios de comunicación según padres

Fuente: producción propia

En la encuesta de padres se encontró que al igual **con los estudiantes, la página web de la institución representa el mayor porcentaje con un 75%**, seguido de los **comunicados con un 68,8%**, aspecto que coincide con los estudiantes en la disminución en el porcentaje del aspecto relacionado con las **circulares con el 37,5%**, que al igual que los comunicados, representan aspectos administrativos. Con menor porcentaje está el **megáfono 18,8%**, en el aspecto de video no fue señalado el reconocimiento del mismo en la institución, en radio solo señaló el **6,3%**, es decir que no han observado una comunicación a través de estos canales.

Con respecto a la **Pregunta No. 4**. La imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, es: Marque con X una sola opción.

A esta pregunta trasladamos los resultados a la figura 89, que nos muestra:

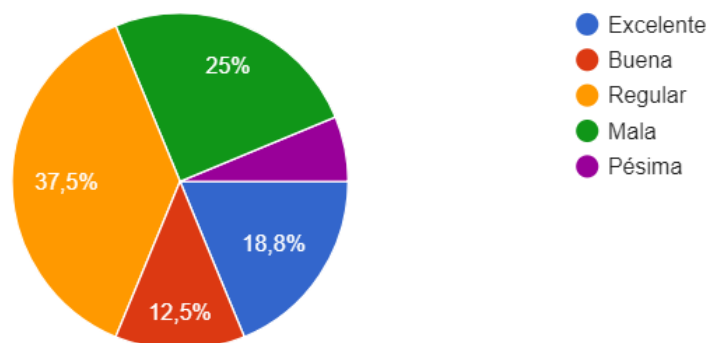


Figura 89: Consolidado de respuestas que representa los medios según los padres

Fuente: *producción propia*

En esta pregunta las respuestas difieren ampliamente con estudiantes, coincidiendo un poco más con educadores, ya los padres califican con el **37,5%** percibiendo de **regular la información** que presentan los medios de comunicación sobre las instituciones educativas, sumado a otro **25%** que la encuentra **como mala**, más un **6,3%** que la valora **como pésima**, distanciándose de los estudiantes que calificaron en su mayoría **de buena la información de los**

**medios.** De otra parte está un **12,5%** que la califica **de buena**, sumados a otro **18,8%** que califica como **excelente**.

Estos resultados de padres, comparados con los de educadores y estudiantes llevan a inferir que entre la mirada de adultos (padres y educadores) y jóvenes (estudiantes), existen marcadas diferencias de la forma como ellos perciben la imagen que presentan los medios de comunicación local o nacional; incompatibilidades que pueden estar asociadas de alguna manera con la capacidad del estudiante de realizar cuestionamientos y crítica a la información que reciben, como sí lo hacen los adultos, o las percepciones tan diferenciadas entre lo bueno y lo malo que puede encontrarse en los grupos generacionales de jóvenes y adultos, toda vez que al tiempo que señalan los estudiantes con una calificación de buena la información, también le dan el más alto porcentaje al bullying y matoneo o acoso escolar, como la noticia que más se presentan por los medios.

Con respecto a la **Pregunta 5:** En su concepto, ¿cuáles son los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas?. Marque con X una o más opciones. Para dar respuesta se ofrecen las opciones de:

- Matoneo y *Bullying* en la escuela
- Problemas de infraestructura educativa
- Aspectos culturales y recreativos
- Proyectos y experiencias educativas
- Los resultados de los estudiantes en las pruebas
- La cobertura en las Instituciones educativas

El resultado fue el siguiente tal como lo evidencia la figura 90:



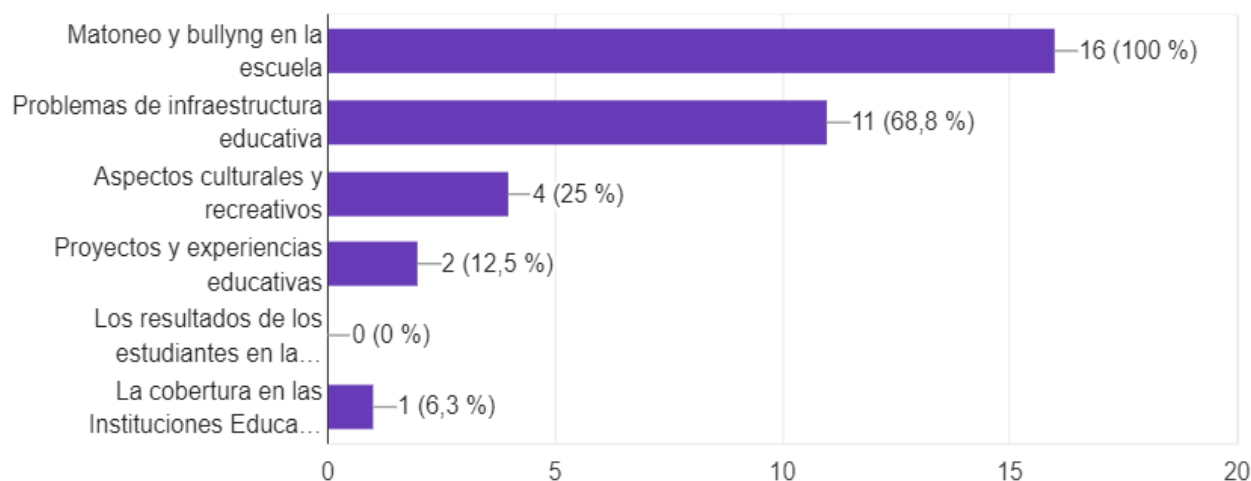


Figura 90: Consolidado de respuestas temas de medios de comunicación según padres

Fuente: producción propia

Siendo la **opción de matoneo y bullying** la que en la percepción de los padres, obtiene la valoración con el **100%**, es decir que el pleno de los padres califican esta situación considerando que es la que con mayor frecuencia presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, como imagen de las instituciones educativas. Esta percepción, coincide con la selección que también realizaron los estudiantes y los educadores. Con otro porcentaje importante del **68,8%** fue seleccionada la **opción de la presentación de los medios sobre los problemas de infraestructura de las instituciones educativas**, siendo estos dos los aspectos menos favorables. Los aspectos **culturales y recreativos**, así como los proyectos y experiencias educativas son menos presentadas por los medios, desde la percepción de los padres, obteniendo un porcentaje del **25%** y el **12,5%** respectivamente.

Esto permite inferir que desde la percepción de los actores educativos, hay una marcada tendencia de los medios de comunicación a presentar los aspectos negativos en la relación con jóvenes y niños, desde los casos de maltrato y acoso escolar, que en las encuestas de padres y

estudiantes hemos caracterizado como matoneo y bullying, en la encuesta de docentes, esta pregunta abierta también da como resultado la presentación de situaciones que de igual manera no son favorables en relación con todo lo que ofrece la educación a nivel local y nacional.

No es bondadoso para la institucionalidad, al presentar su imagen solo a partir de la problemática de los estudiantes, pone de manifiesto la necesidad de hacer más visibles las acciones que se emprenden a diario en las instituciones educativas, de tal forma que trascienda la mirada que sobre ellas se tiene desde los medios de comunicación. Frente a esta realidad lo que entró a jugar de manera favorable con la propuesta del diseño y puesta en escena del proyecto ante la misma comunidad, que permitiera hacer visibles las prácticas educativas que se cumplen en su interior y que hiciera evidente la gestión y el liderazgo educativo institucional.

De esta forma permitió transformar esa mirada, abrir la puerta a las emociones positivas alrededor de lo que cumple la gestión integral, tal como lo señala la Guía 34 del MEN, en relación a los cuatro componentes: académico, directivo, administrativo y comunitario.

Con respecto a la **Pregunta 6:** En su concepto, cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución.

Esta pregunta en el caso de la encuesta de padres fue agrupada en tres subcategorías, las cuales son caracterizadas como: **cultura organizacional, reorientación de prácticas**, con las cuales se coincide en la encuesta de estudiantes y educadores, pero surge una nueva subcategoría, a la que se ha denominado como **comunicación**, que al igual que en la encuesta de estudiantes, en donde se obtuvo una caracterización nueva denominada **participación**, aquí también emerge una nueva y diferente a la encuesta de docentes y estudiantes, a partir de los conceptos agrupados, tal y como se evidencia en la tabla 19.

Tabla 19: Consolidado de cómo fortalecer el liderazgo y la gestión según padres

Agrupación de conceptos en subcategorías	Cantidad	Caracterización
Fortalecer con seguimiento y orden a los estudiantes, en su vida cotidiana	2	Cultura Organizacional
Docentes, padres y estudiantes sean escuchados en sus necesidades, promover eventos culturales, no solo deportivos, que aporten al aprendizaje	7	Reorientación de prácticas
Mejorar la comunicación con los padres de familia, dando a conocer las diferentes ideas y actividades	6	Comunicación
No responden la pregunta	1	No responde

Fuente: *producción propia*

Las subcategorías agrupadas se presentan en los porcentajes, en la figura 91, acorde con las caracterizaciones correspondientes, así.

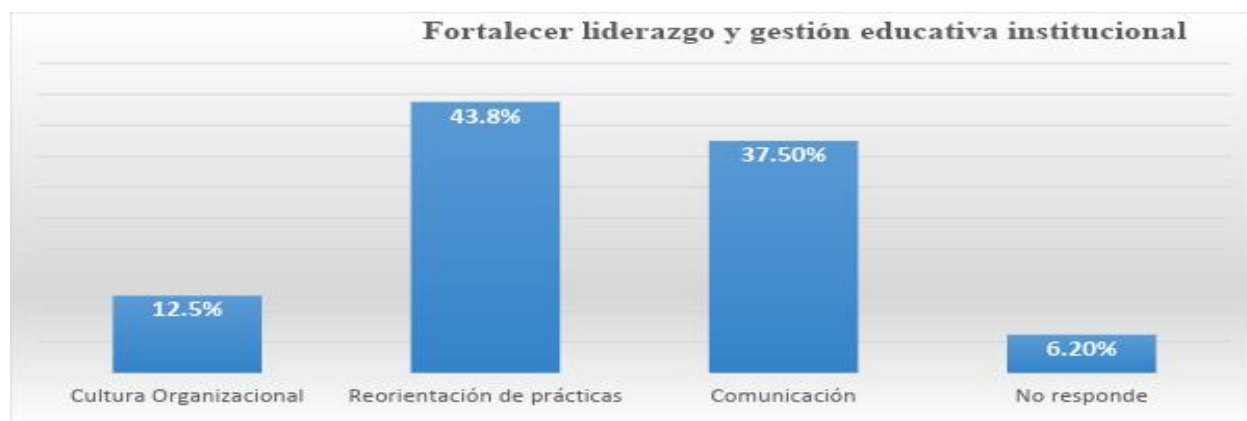


Figura 91: Consolidado de cómo fortalecer el liderazgo y la gestión según los padres

Fuente: *producción propia*

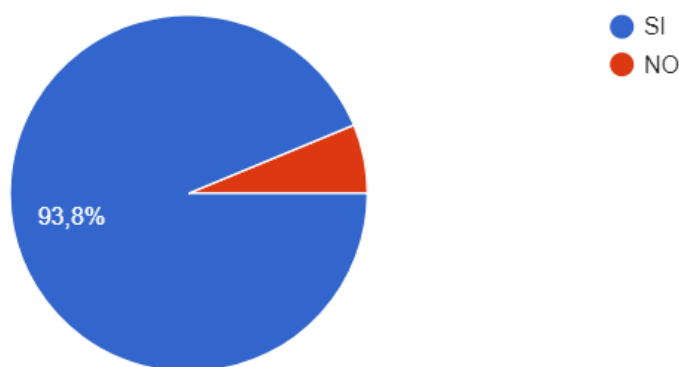
A partir de la percepción de los padres, las formas en la que se fortalece el liderazgo y la gestión educativa institucional, es desde la subcategoría caracterizada como **reorientación de prácticas** en un **43,8%**, señalando conceptos como el que docentes, padres y estudiantes sean escuchados en sus necesidades, y promover eventos culturales, no solo deportivos, que aporten al

aprendizaje; al tiempo que señalaron la **comunicación** en términos diferenciados, que condujo a otorgar una caracterización con este nombre de comunicación, a la suma de conceptos en esta subcategoría, que fue valorada con un **37,5%**, lo que resulta importante, si observamos que entre los términos señalados, tal vez con menores conceptos, pero sí movido encaminado en la **reorientación de prácticas**, fue el de mejorar la comunicación. Asimismo el porcentaje obtenido en la subcategoría cultura organizacional con un **12,5%**, cuyos conceptos un tanto diferenciados de los de estudiantes y los docentes, encausados a un mismo fin, cuando argumentan la necesidad de fortalecer este ítem con más seguimiento y orden a los estudiantes. Finalmente únicamente una persona no respondió con el argumento de que no sabía.

Resulta importante marcar el hecho mismo de que la encuesta de estudiantes haya señalado una nueva subcategoría que fue caracterizada como **participación**, al tiempo que la encuesta de padres también deja una categoría nueva que se ha denominado **comunicación**, ambas como voces silenciosas que hacen un llamado a la **revisión de acciones que impregnen y den valor agregado** a lo que se proyecta en la institución educativa, que ponen de manifiesto la necesidades de alta complejidad, pero no menos importantes en el quehacer educativo, sobre las cuales la propuesta de diseño entre a abordar, matizando tanto **la participación del estudiante en el diseño y construcción de la propuesta**, como impacta **también en los padres, desde las posibilidades de comunicación y presentación de los sucesos de la institución educativa**, dejando en evidencia que es necesario **aportar estrategias que mejoren ambos aspectos de participación de estudiantes y mejora en los canales de comunicación con los padres**.

Con respecto a la **Pregunta 7: ¿Está usted dispuesto a aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución?**

Ante esta pregunta los padres tuvieron la opción de responder simplemente las opciones sí o no, siendo el resultado porcentual el que se presenta en la figura 92.



*Figura 92: Consolidado de respuestas sobre disposición de tiempo según padres*

*Fuente: producción propia*

Al igual que con los estudiantes la respuesta del **NO** es un mínimo porcentaje, con el **6,2%**, mientras que la respuesta con un porcentaje muy significativo resultó ser el **SÍ**, con un **93,8%**, en relación con la intención de aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución, dando oportunidad a la ejecución y permanencia en la propuesta de diseño, señalando también nuevas rutas de acción con los padres, que se articulan con la pregunta anterior, la cual fue caracterizando uno de los conceptos sobre el fortalecimiento del liderazgo y la gestión, como **reorientación de prácticas** una y **comunicación** la otra; es decir que en ambos grupos de actores educativos, padres y estudiantes, se infiere altas posibilidades de aportar y transformar en la gestión y el liderazgo a partir de la participación de unos y la comunicación hacia los otros, afianzando así el sentido de la propuesta de diseño.

## 5.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN

Se realizó en dos mediciones:

### 5.2.1. Análisis de entrevista no estructurada:

Se orientó el análisis a partir de la entrevista adelantada con la rectora y orientadora de la Institución Educativa, obteniendo el siguiente cuadro de análisis al resultado:

- **Registro de entrevista no estructurada:**

*Entrevista Dirigida a:* Rectora y Orientadora de la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira.

**Objetivo:** Identificar y caracterizar las representaciones sociales sobre el liderazgo y gestión educativa institucional y los medios para comunicarlos ante la Comunidad Educativa, por parte de la rectora y orientadora, encaminados al diseño y validación de una experiencia educativa con uso de medios.

El análisis a partir de la entrevista adelantada con la rectora y orientadora igualmente se puede visualizar en la tabla 20.

Tabla 20: Registro de la entrevista con la rectora y la orientadora

Entrevista No. 1: Realizada Rectora y Orientadora de la Institución Educativa		
Inscripciones	Inferencias	Categorías y / Subcategorías
Rectora y orientadora: <b>¿Cuáles consideran que son los logros institucionales que reflejan la gestión y el liderazgo educativo institucional?</b>  Bueno, sí creemos que hay logros para mostrar en la institución educativa	Se infiere que se otorga valor a la	

dentro de los niveles educativos de los estudiantes por ejemplo, también se tiene dentro de los profesores, algunos de ellos han realizado experiencias significativas en clases y trabajo en el aula. Se destaca la comunidad de padres que es participativa en ocasiones. En fin, tenemos logros para socializar en la institución educativa.

**¿Qué experiencias significativas tienen la institución en la gestión y liderazgo, que se puedan evidenciar?**

Claro que sí, encontramos experiencias significativas por mostrar, por ejemplo la de una docente de educación física con una gestión pedagógica de búsqueda de talentos y hay experiencias significativas para compartir, como la del docente de biología que trabaja el área con las TIC. También el trabajo con títeres que se desarrolla con los niños de preescolar, en el que aporta la orientadora y las docentes. Y estos son aportes académicos que los estudiantes han recibido muy bien.

**¿Cuenta la institución con otras experiencias y actividades desde la gestión educativa?**

A nivel de emprendimiento hay un tema para mostrar, que es la **Feria de Ciencia y Emprendimiento**, que tiene la participación de nuestros docentes, con sus experiencias significativas, desde el componente pedagógico, técnico, de recursos y administrativo, que se planifica cada año, en el que participan los estudiantes con las actividades que realizan con los docentes y son invitados los padres de familia, los acudientes y otras personas cercanas a la institución, en la que siempre hay experiencias que se están desarrollando y están nutriendo que son cosas lindas que valen la pena mostrar.

actividad de resultados de los estudiantes y los docentes, pues aunque se menciona la comunidad de padres, no logran señalarse acciones.

Las acciones que se reflejan como experiencias significativas, que en últimas reflejan acciones, por ende gestiones, desde este criterio, se dan por parte de los docentes, al parecer están sujetas a su iniciativa, pues no se reflejó como un aporte institucional, sino de acciones individuales y netamente académicas.

Se percibe la intención de reflejar otras gestiones que involucran acciones de participación colectiva, que evidencian una actividad planificada, con participación de los actores educativos, a través de este señalamiento.

No obstante de alguna manera se contradice al no reflejar esta actividad como experiencia significativa desde el primer momento.

**Gestión Pedagógica**

**Gestión Académica y Liderazgos Individuales**

**Gestión por Procesos y Gestión Administrativa**

### **¿Cuáles son los momentos de encuentro y comunicación con los padres de familia?**

Cada periodo hay una reunión de padres para entregar boletines, es a lo poco que asisten, no funcionaba la escuela de padres, por lo que ya habíamos ensayado todo: mandar la carta a los papás, decirles que se iban a hacer rifas, anquetas, pero nada de eso funcionaba. Pensamos que debíamos incorporar algo más a esas reuniones de padres de familia, siendo el único escenario, es así como se unió a la escuela de padres a la convocatoria de entrega de boletines, desde los docentes, preparándolos en temáticas diferentes, fue así como iniciamos con la temática de comunicación asertiva, logrando que en una misma convocatoria se realizaran las dos acciones.

### **¿Tenemos logros por mostrar y medios para hacerlo?**

Sí, tenemos experiencias para mostrar, como por ejemplo la de un docente de ciencias naturales que trabaja con los niños en la sala de informática, con los laboratorios virtuales, para no tener que hacer compras y adquisiciones de materiales químicos, disminuyendo riesgos.

El trabajo de ética y humanidades con la profe de español, que es precioso y los jóvenes trabajan en unos libros.

Además de los títeres de los niños de preescolar, con la orientadora.

Pero no tenemos experiencias artísticas, como banda músico – marcial, grupo de danzas, o grupos musicales; tampoco tenemos deportivas, pero se adelantan gestiones para diferentes recursos. Al margen de cualquier cosa, frente a los proyectos en la institución, aunque se activan las emociones, nos falta mayor compromiso de algunos miembros de la comunidad educativa, se requiere de otras acciones.

Se perciben esfuerzos por algunas estrategias para la convocatoria a la Escuela de Padres, lo que mengua el liderazgo colectivo en la participación de estos actores educativos, pero se gestiona por la Rectora y orientadora, más allá de las estrategias, desde su liderazgo tradicional normativo y de cumplimiento a los procesos administrativos, como el caso de la escuela de padres.

Pocos logros se enuncian de los docentes, pero con orgullo se mencionan esos logros, por lo que se infiere un reducido reconocimiento al quehacer de los educadores de la institución, pues más allá de experiencias innovadoras, se debe mirar también las prácticas educativas en el aula de clase, aunque sí se percibe mucho entusiasmo por evidenciar otras acciones pedagógicas.

Se infiere que la mirada de logros institucionales es medida en comparativo con las experiencias de otras instituciones, así como el interés por recursos similares.

Se infiere una necesaria activación de un liderazgo colectivo, que parta de nuevas prácticas y estrategias

**Persona Líder  
Gestión Comunitaria**

**Liderazgos individuales**

**Gestión Administrativa**

**Liderazgos individuales**

**Gestión pedagógica**

**Gestión por recursos**

Reorientación de prácticas



**¿Qué medios emplea la institución para comunicar sus logros y gestiones?**

Y para comunicar los logros, yo como Rectora creé una página web institucional que apenas estamos nutriendo: [www.buenaesperanza.edu.co](http://www.buenaesperanza.edu.co), también creamos redes sociales, pero no subimos fotos o videos porque es riesgoso subir fotos de los estudiantes, me da mucho miedo, pero tenemos que recoger los permisos. Lo que sí sucede es que tenemos equipos de cómputo muy obsoletos.

**¿En su criterio, qué informan en los medios de comunicación sobre educación?**

Tenemos la apología al delito, que los niños copian, es muy pobre lo que se habla de la educación, además de la problemática de las instituciones educativas, como la infraestructura. Comunicación pobre sobre la educación

Se reconocen herramientas, más no sus usos por la institucionalidad, o una experiencia con las mismas.

**Herramientas TIC**

Se argumentan las debilidades en la presentación de la información sobre educación por parte de los medios de comunicación.

Necesaria comunicación

*Fuente:* producción propia

Desde la entrevista no estructurada con la rectora y la orientadora escolar, se identifican frente al **liderazgo, gestión, reconocimiento de medios de comunicación** empleados por la institución para comunicar la gestión, así como las acciones que en su consideración se deben adelantar para fortalecer el liderazgo y la gestión, las siguientes subcategorías, que al igual que en la encuesta se han caracterizado como se evidencia en la tabla 21 de la siguiente manera:

Tabla 21: Consolidado de categorías y subcategorías encuesta semi estructurada

Categorías	Subcategorías
Gestión	Gestión Pedagógica Gestión Comunitaria Gestión Académica Gestión por Procesos Gestión de Recursos Gestión Administrativa
Liderazgo	Persona Líder Liderazgos individuales
Medios de comunicación en la Institución	Herramientas TIC
Fortalecer liderazgo y gestión	Reorientación de prácticas desde la comunicación

Fuente: *producción propia*

Se tiene así un reconocimiento de la gestión desde el postulado de la Guía 34 del MEN, reconociendo una gestión pedagógica y académica, que se enmarca en la denominada **gestión académica** de la guía, una **gestión por recursos** y una **gestión administrativa**, que se enmarcan en la **gestión administrativa**, al igual que se identifica una **gestión comunitaria** como igualmente lo señala la guía; no obstante, las inferencias señalan una argumentación que encaja más en los postulados que Gairín (2008) ha mencionado como una **gestión hacia la normativa**, por tanto más tradicional, con algunas señales y acciones que la encaminan a una **gestión emergente**, que se **identifica con las acciones de un liderazgo en su conjunto**, que no logra identificarse plenamente aquí, que se enfrenta a la identificación de persona líder y de liderazgos individuales, no así **de un liderazgo grupal o un liderazgo por procesos**, que daría mayor camino y fundamentación de una **gestión emergente**, sin desconocer claro que se denotan en el lenguaje algunas luces de la misma.

### 5.2.2. *Análisis de la observación participante con actores educativos:*

Al iniciar la observación participante, se debe precisar bajo qué metodología se realiza el análisis, en este caso, en el entendido del término metodología se tiene que según Taylor & Bodgan (1984) es:

... metodología que designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva (p. 15).

Para adelantar los pasos de la observación participante, se tuvo en cuenta lo establecido por los autores anteriores, con los referentes en torno a los métodos cualitativos de investigación y particularmente la *observación participante en el campo*, quienes señalan aspectos durante la ejecución de esta técnica en campo, que fueron tenidos en cuenta como parte del desarrollo del presente trabajo, las cuales se enmarcan desde el autor en:

la entrada en el campo, la negociación del propio rol, el establecimiento del rapport, participación, informantes claves, relaciones de campo difíciles, tácticas de campo, formulando preguntas, el aprendizaje del lenguaje, notas de campo, sugerencias para recordar palabras y acciones, grabación y toma de notas en el campo, la forma de las notas, comentarios del observador, descripciones de escenarios y actividades, descripciones de personas, registro de detalles accesorios del diálogo, registro de las propias observaciones y acciones, registro de lo que no se comprende, los límites de un estudio, retirada del campo, triangulación, la ética en el campo. (Taylor & Bodgan, 1984, p. 68)

Desde este escenario, se pudo realizar la descripción desde los fenómenos a observar, en las categorías de **liderazgo y gestión educativa institucional y medios comunicación** a través de los que se presentaban estas acciones, en ella se estableció un sistema de valoración que estuvo directamente asociado a las situaciones concretas de los actores educativos institucionales y del entorno institucional, frente a las prácticas educativas y el marco teórico que se referenció a lo largo del presente trabajo.

En este caso la presencia del investigador fue abierta, visible y con cierta permanencia, por tanto los participantes observados actuaron con plena naturalidad, pues se presentó en el contexto educativo institucional, involucrando la interacción social con los actores educativos institucionales participantes, empleando como material de recolección de información grabaciones de audio, notas e imágenes.

A continuación, en la tabla 22 se dan a conocer los registros de la **observación participante**, que constituyen una parte esencial de la **investigación basada en diseño**,

- **Registro de Observación Participante.**

Su objetivo consistió en observar el desarrollo del diseño y validación de la experiencia educativa encaminada al logro de las transformaciones *en el liderazgo y la gestión educativa institucional*, mediante la producción y presentación en medios digitales de sus prácticas educativas, en la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza de Pereira.

**Lugar:** Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza, municipio de Pereira

**Participantes:** directivos, docentes, estudiantes y padres

**Tiempo de la observación:** De octubre de 2016 a abril de 2017 y de octubre de 2017 a enero de 2018, con intervalos de tiempo.

**Espacio de la Observación:** entorno general de la Institución Educativa, con la participación de los actores educativos.

Tabla 22: Cuadro síntesis de la observación participante en diferentes momentos

<b>Momento 1. Diálogos de concertación y encuentros con los actores educativos</b>			
<b>Observación</b>	<b>Inferencia</b>	<b>Subcategorías instrumento</b>	<b>Subcategorías Ref. teórico</b>
Se realiza diálogos con la Rectora y orientadora de la Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza, desde finales del año 2016, postulando el ejercicio del diseño a ejecutar con participación de la comunidad educativa, ambas fueron receptivas, quienes de facto aceptaron la realización en la Institución Educativa, colocando a disposición los diferentes escenarios del establecimiento educativo y asumiendo la decisión compartida.	Se establecen relaciones abiertas con los informantes.  Se asumen aceptación por parte de los actores educativos directivos, facilitando las acciones a ser adelantadas.  Se infiere la necesidad de mejorar canales de comunicación con padres	<i>La entrada en campo con Directivos</i>     <i>La entrada en campo con Directivos</i>	Liderazgo moral     Liderazgo moral
Fueron abordadas reflexiones acerca del quehacer de sus relaciones de comunicación especialmente con los padres de los estudiantes, con quienes parecía tenerse mayor interés de que estuviesen más informados, de quienes se dijo “solo hacen presencia para recoger los boletines de los estudiantes, pero hemos intentado hacer con ellos otras actividades que fortalezcan la escuela de padres”.	Se refleja un interés motivado en que se fortalezca lo que tiene la institución.	<i>Negociación del propio rol.</i>	Liderazgo moral
Durante este momento se reflejó el interés, especialmente de la Rectora de la Institución, quien hizo referencias a los medios de comunicación digital que posee la institución educativa, asimismo realiza observaciones en torno a lo que tanto orientadora como rectora desean realizar por la Institución. Pero se deja en claro en interés del trabajo de investigación.		<i>Establecimiento de Rapport</i>	Liderazgo moral
Se establecieron los tiempos de trabajo al interior de la Institución educativa, sin embargo, cabe destacar que se ganó la confianza con la Coordinadora, quien manifestó desde el comienzo: “me interesa que sucedan cosas diferentes en la Institución y cuentas			

<p>con mi apoyo”.</p> <p>Esto permitió realizar presencia con mayor frecuencia y que los mismos guardias de seguridad facilitaran el ingreso a la Institución,</p> <p>Asimismo se realiza un momento de encuentro con docentes, en un diálogo informal, al tiempo que es aprovechado para el instrumento de encuesta.</p> <p>Se realizan diversos diálogos con algunos de los docentes, en los cuales manifiestan interés para que se refleje lo que hace la institución y lo que ellos trabajan por las actividades académicas de los jóvenes, expresaron algunos educadores:</p> <p>-“Algunos colegios pueden hacer menos de lo que hacemos y se destacan más”</p> <p>- “Hay colegios que no hacen algunas de las actividades que promovemos aquí, pero se mencionan con más frecuencia”.</p> <p>Es en virtud de estos cuestionamientos que ellos se hacen, que surge la disposición e interés en el diseño, pero se enfatiza en sus pocos tiempos, y que estos correspondan solo a momentos dentro de la institución</p> <p>Fueron invitados los educadores a la construcción de contenidos, la toma de imágenes, la participación en la filmación y la mayoría accedieron a participar, otros sin embargo mostraron alguna duda o temor de la forma en la que se presentarían en la propuesta, no obstante evidenciaron el interés de participar, consecuente con una acción propositiva y no crítica.</p> <p>Asimismo se validó el encuentro, como conducta de entrada con estudiantes, el cual igualmente es aprovechado para levantar el instrumento de encuesta, adicionalmente se manifiesta a los estudiantes la posibilidad de participar como parte del equipo que elabora los contenidos, a lo cual muchos respondieron de forma favorable y animada.</p> <p>No obstante señalaron como aspecto</p>	<p>Los docentes olvidan que hay de por medio una propuesta de investigación.</p> <p>Se alcanza un buen nivel de interacción, pero se logra inferir algún malestar que es expresado, que lleva a mostrar interés de la propuesta, pero piden que se cumpla dentro de sus tiempos</p> <p>Se infieren temores propios de verse representado en medios o la forma de ver reflejado su trabajo.</p> <p>Se logra mayor nivel de interacción con los estudiantes jóvenes, más proactivos y participativos.</p>	<p><i>La entrada en campo con docentes</i></p> <p><i>Negociación del propio rol.</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>La entrada en campo con estudiantes</i></p> <p><i>Negociación del propio rol.</i></p>	<p>Liderazgo moral</p> <p>Liderazgo moral</p>
--	---	---	---

<p>relevante el hecho de tener que cumplir tiempo del servicio social del estudiantado, por lo que se asumió con ellos el compromiso de adelantar gestiones ante la Secretaría de Educación Municipal.</p> <p>Se mostraron dispuestos, se inscribieron para participar y estuvieron siempre prestos en la realización de las actividades del comienzo, no obstante después del inicio, fueron disminuyendo la participación, siendo preguntados al respecto, algunos de ellos manifestaron: “tenemos mucha carga, con las clases en la mañana, más el SENA en la tarde y algunos ya se inscribieron en otras actividades del servicio social, por lo que resulta muy difícil seguir en este equipo”. Manifestaron en términos generales que el hecho de ser estudiantes de últimos grados dificulta un poco la participación, a pesar de que siempre estuvo presente el interés.</p>	<p>Se manifiesta la urgencia en el cumplimiento de las actividades propias del cumplimiento de su actividad académica, lo que reduce sus acciones en otros compromisos, disminuyendo iniciativa a pesar del interés. Dejando un liderazgo muy normativo, como señala el autor Joaquín Gairín</p>	<p><i>Establecimiento de Rapport</i></p>	
<p>Se cumple en otro momento un encuentro con padres, a partir de diálogos de concertación y postulación de la propuesta de diseño, se adelanta con ellos la aplicación del instrumento de encuesta, también son consultados acerca del interés de participar en la misma, ante lo que la gran mayoría precisó que sí.</p> <p>Son invitados a participar de la elaboración de contenidos, pero la mayoría manifiesta: “en verdad el tiempo es muy limitado por mis ocupaciones”. La participación por lo tanto, se va a ver reflejada durante las actividades ejecutadas, pero muy poco, tal vez mínimo fue la participación para la elaboración de las mismas</p>	<p>La disposición en el diálogo con los padres es plena, pero la realidad de la participación es otra, por cuanto se produce durante la ejecución, más no en la construcción, esto es que el liderazgo se disminuye a liderazgos individuales</p>	<p><i>La entrada en campo con padres.</i></p> <p><i>Negociación del propio rol</i></p>	<p>Liderazgo moral</p>

*Fuente:* producción propia

De este primer momento se desprendieron algunas apreciaciones, entre ellas que esta conducta de entrada con los actores educativos logró diversos componentes de la observación

participante, la cual en articulación con la investigación basada en diseño, recoge los momentos de inicio a la construcción de la propuesta.

Desde la observación participante, que se acoge a lo que establecen Taylor & Bodgan (1984), en relación con los pasos adelantados en esta técnica, se alcanzan para este primer momento:

*La entrada en campo con los actores educativos*, durante la cual se lograron establecer relaciones adecuadas y abiertas con los actores educativos. *La negociación del propio rol*, al estructurar los tiempos de trabajo con cada uno de los actores educativos, las visitas institucionales dentro de sus tiempos con los docentes, las visitas para actividades con estudiantes en su tiempo y extra los fines de semana, como corresponde al servicio social. *El establecimiento del Rapport*, el cual se logró en la comunicación con grado de confianza sobre su realidad vivida, sobre las situaciones y sentimientos, la aceptación de la ejecución.

Durante este momento, más que la gestión, se puso en juego *el liderazgo*, que se asumió desde las subcategorías del marco teórico propuesto por Gross, Hernández y otros (2013, pp. 4 - 7) para este primer momento de los tres tipos de liderazgo: pedagógico, distribuido y moral, no obstante, para este momento inicial en la institucionalidad, solo se reflejó un *Liderazgo moral*: manifestado en el interés por la construcción de valores que doten de significado la institución, el trabajo colaborativo como parte de la propuesta, las acciones en comunidad, la participación en un proyecto compartido tal como se evidencia en la tabla 23.



Tabla 23: Momento 2 del ejercicio práctico de construcción de contenidos

<b>Momento 2. Ejercicio práctico para la construcción de contenidos, con participación de estudiantes</b>			
<b>Observación</b>	<b>Inferencia</b>	<b>Subcategorías instrumento</b>	<b>Subcategorías Referente teórico</b>
<p>Para la elaboración de contenidos, era necesario obtener la percepción de los actores educativos frente a los mejores aspectos de la institución, que serían reflejados en los medios a emplear, fue así como se cumplió una jornada de encuentro con los estudiantes, los cuales fueron organizados en equipos de trabajo de 4 estudiantes, conformando un total de siete equipos.</p> <p>Durante la jornada se les solicitó dar una mirada a lo mejor y más positivos de la Institución, lo cual se pudiera reflejar a través de diversos medios.</p> <p>Los aspectos señalados por los equipos de trabajo con los estudiantes, fueron:</p> <p>Grupo 1: “Una de las mejores cosas del colegio es haberse distinguido por su escenario deportivo, porque se realizan encuentros en donde se destacan sus talentos como artes, música, deportes, matemáticas; las buenas instalaciones y compañeros que se destacaron fuera del colegio”.</p> <p>El Grupo 2: “los profes y los estudiantes, la cafetería, la sala de sistemas la biblioteca y las aseadoras”.</p> <p>Grupo 3: “Lucero la de arte, Álvaro el de finanzas, Vicky la coordinadora, la cafetería la biblioteca sicóloga el portero ONCE B y DIEZ A.</p> <p>Grupo 4: “Hay buena educación, a veces los actos culturales son buenos, los profesores son chéveres, las actividades del SENA son buenas, la cafetería es buena, algunos estudiantes, las conserjes del colegio son muy buena gente y agradables los porteros también, la coordinadora es buena persona y buena educadora”.</p>	<p>Se infiere el deseo de participación de los estudiantes, al igual que el interés, toda vez que de manera voluntaria accedieron a participar de la jornada</p> <p>Puede inferirse de los estudiantes que refieren el talento humano de manera especial, en relación con los aspectos positivos de la Institución Educativa. De igual forma los eventos y actividades pedagógicas o académicas que se cumplen</p> <p>Se deriva en aprecio y valoración de los estudiantes, cuando destacan los docentes, directivos, administrativos y estudiantes, como las fortalezas institucionales.</p> <p>Resulta destacado que una Institución Educativa con una infraestructura educativa mediana, de pocos elementos, una sola cancha que cumple múltiples</p>	<p><i>Formulación de preguntas</i></p> <p><i>Participación con los actores educativos</i></p> <p>Participación con los actores educativos</p> <p>El aprendizaje del lenguaje</p> <p>Participación con los actores educativos</p>	<p>Liderazgo Pedagógico.</p> <p>Liderazgo distribuido</p> <p>Liderazgo moral</p> <p>Liderazgo distribuido</p> <p>Liderazgo moral</p> <p>Liderazgo moral</p> <p>Liderazgo Pedagógico.</p>

<p>Grupo 5: “Una de las personas que ocupan en el colegio son la señora de la cafetería las aseadoras unos de los lugares más bonitos de la institución son los pasillos la zona verde las canchas la vista desde la palomera biblioteca cafetería y sistemas”.</p>	<p>funciones, tengan los estudiantes una mirada con énfasis en lo mejor de las personas que integran la comunidad educativa.</p>	<p>El aprendizaje del lenguaje</p>	<p>Liderazgo moral</p>
<p>Grupo 6: “Lo mejor de la institución los docentes en su forma en que nos respeta saben explicar muy bien sus clases los actos culturales son muy dinámicos y muy interesantes y divertidos la cafetería los alimentos que venden son muy ricos la forma en que los profesores nos brindan todas sus oportunidades que nos ayudan a mejorar académicamente nos forman como buenos ciudadanos nos enseñan los valores y como aplicarlos en la vida cotidiana”.</p>	<p>Se desprende un marco de buenas relaciones entre los actores educativos.</p>	<p>El aprendizaje del lenguaje</p>	<p>Liderazgo Pedagógico</p>
<p>Grupo 7: “La institución Jesús de la Buena Esperanza es un lugar para aprender y desarrollar física mental y emocionalmente entre estos corredores y pasillos se pueden encontrar alumnos y maestros comprometidos o mejor el desempeño de la institución profesores como Oscar Upegui, Adán, Álvaro y Dorita, también los alumnos son una parte importante ya que sin ellos no existiría y aunque unos tienen altos y bajos siempre son capaces de mejorar y vencer sus limitaciones quizás entre esas criaturas de Dios quizás en el futuro podemos tener quien no se convierta en el presidente de la República”.</p>			<p>Liderazgo distribuido</p>
<p>Al ampliar el diálogo con los estudiantes, se encontró que La feria del emprendimiento resulta ser uno de los logros institucionales de mayor importancia. En términos del estudiante “este tema de medios de comunicación hacia la institución educativa para ser presentado dentro y fuera de la institución educativa, reflejando logros”, significando con ello que</p>	<p>Se infiere que este aspecto es señalado por los estudiantes por cuanto articula las acciones académicas del maestro, con la creatividad del estudiante, puesto que son los elementos que destacan en este tipo de actividades.</p>	<p><i>El aprendizaje del lenguaje</i></p>	<p>Liderazgo Pedagógico.</p>
	<p>Se infiere como un evento puede impactar formas de</p>		<p>Liderazgo distribuido</p>
			<p>Liderazgo moral</p>
			<p>Liderazgo Pedagógico.</p>



Otro aspecto que se recoge es el de la *Formulación de preguntas*, asociadas al seguimiento de líneas específicas de la indagación para la elaboración del diseño, se consiguió que los temas emergieran en el escenario. *El aprendizaje del lenguaje*, acto que en el caso de los educadores, no derivó específicamente de las palabras, sino de su símbolos en las acciones de poder que se ejerce en la relación alumno – maestro, que derivan en las propias posturas el ejercicio académico en ocasiones.

Es de aclarar que en el caso de los estudiantes sus palabras constituyen el signo que marca las relaciones e interacciones que alcanzan con algunos de sus maestros, con el personal administrativo, entre otros.

Resulta por demás importante señalar la forma en la cual un ejercicio como el propuesto, para precisar los aspectos positivos de la institución, deriva en un lenguaje sobre el que confluyen los diferentes *tipos de liderazgo*, uno moral, desde el cual se comparten y comprenden formas de conjugar las acciones sobre un mismo objetivo, esto es que al proponer un ejercicio a partir del cual se descubren, apunta a que se expresen los intereses y motivaciones que los une.

Encaminan así a un *liderazgo distribuido*, en el que juntos encuentran las fortalezas, identificando sutilmente debilidades, viendo una oportunidad en la propuesta de diseño del trabajo con medios. Asimismo el liderazgo pedagógico se pone en juego, en diferentes aspectos, por una parte, la capacidad de generar un ejercicio pedagógico desde el cual se descubran, así como encontrar en el mismo ejercicio los aspectos pedagógicos que los unen, bien sea por la mirada al maestro, como también por la propuesta de eventos institucionales sobre los cuales se encaminan acciones pedagógicas que cobran valor y sentido para el estudiante. Aquí también la

llegada del maestro es un símbolo de autoridad y jerarquía, que en ocasiones resulta imperdible en su postura, tal como se evidencia en la tabla 24.

Tabla 24: Momento 3 Ejecución del diseño propuesto en el componente radio

<i>Observación</i>	<i>Inferencia</i>	<i>Subcategorías instrumento</i>	<i>Subcategorías Ref. teórico</i>
Para iniciar la construcción de contenidos en el componente de radio, como parte del diseño, fueron citados los estudiantes a adelantar jornadas preparatorias y de organización con el equipo establecido con los estudiantes, denominado equipo de medios.	Se infiere el interés constante de los estudiantes a participar abiertamente de las acciones en medios.	<i>Participación de actores</i>	
Para el inicio de las jornadas de trabajo, se realizó la invitación a un locutor de la Emisora Cultural Remigio Antonio Cañarte de Pereira, con quien se entrevistaron manifestando sus inquietudes, en presencia de la investigadora: “nosotros no tenemos tantos recursos”, “es muy difícil porque necesitamos permiso de la Rectora para sacar los equipos a la cancha”; el locutor responde: “si ustedes lo quieren hacer, es cuestión de voluntad y decisión”.	Denota preocupación ligada al interés, con las inquietudes formuladas	<i>Negociación del propio rol</i>	
Se afina el interés de los estudiantes y se genera el compromiso de llevarles a la emisora para tener una entrevista con los estudiantes, para animarles en la ejecución de radio, reconociendo las debilidades y fortalezas, lo que motiva a los estudiantes, que afirman con gestos y expresiones de satisfacción, al tiempo con temor a reconocer algo nuevo.	Se infiere como son activadas las motivaciones de los estudiantes, con la presencia de un actor diferente, que aporta desde el reconocimiento de su actividad	<i>Descripción de escenario y actividad</i>	Gestión pertinente – análisis de la realidad
Se procura durante una de las jornadas de trabajo, la asistencia y participación de los estudiantes a la emisora cultural Remigio Antonio Cañarte, ubicada en un lugar hermoso de la ciudad, con un equipamiento adecuado a radio, en una sala de audición con recursos apropiados, en cuyo lugar fueron entrevistados los	Se infiere que se derivan las motivaciones para iniciar, cuando se suma una experiencia significativa.	<i>Establecimiento de Rapport</i>	
	Con ausencia de otros	<i>Informantes clave</i>	Gestión pertinente – de servicio
		<i>Descripción de escenario y actividad</i>	Gestión pertinente – análisis de la realidad
		<i>Participación de actores</i>	

estudiantes, acerca de sus intereses y la propuesta de hacer radio institucional.	actores, se vio reflejado mayor liderazgo e iniciativa de los estudiantes.			
Cabe destacar que los educadores y directivos, como tampoco los padres, acompañaron esta actividad.	Se infiere que con la conquista de la confianza, se elevan las emociones positivas para adelantar la gestión.	<i>Negociación del propio rol</i> <i>Formulación de preguntas</i>	Liderazgo Moral	
El hecho mismo de poder acceder a ser entrevistados en una emisora local, les brindó mayor confianza y les alentó a continuar con el propósito en el diseño, que se veía reflejado en su deseo por iniciar su propio escenario de radio, manifestando: “¿Nosotros cuando empezamos en el colegio?”.				
Se realiza la propuesta de efectuar una campaña de expectativa para el inicio de la emisora, dejando a los estudiantes como responsables, generando su iniciativa para que fuese mediante carteleras y avisos distribuidos a lo largo del plantel educativo.	Se infiere la activación de alta iniciativa y creatividad de los estudiantes, en el diseño, como parte de un proceso educativo en el que ellos adelantan gestión.	<i>Participación activa de actores</i>	Liderazgo pedagógico	
y la elaboración de carteles, que fijan en puntos estratégicos de la institución.			Gestión Adecuada centrada en la mejora	—
Para ello se manifiesta por los estudiantes con la investigadora, la necesidad de dar un nombre a la emisora y crear un eslogan, siendo seleccionado por ellos, en una lluvia de ideas, el nombre <i>REVOLUCIÓN ESTÉREO – IEJBE</i> (Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza), sumado al eslogan: “ <i>Vive más allá de lo que escuchas</i> ”	El interés por otorgar un nombre particular al programa de radio escolar, nos permite inferir acerca de sus propias necesidades de libertad y acción.	<i>Participación de actores</i>  <i>Aprendizaje del lenguaje</i> <i>Informantes clave</i>	Liderazgo distribuido	
Durante una de las jornadas con el equipo de medios, mediante lluvia de ideas igualmente, se diseña el libreto para un escenario en vivo, pero con entrevistas pregrabadas, los estudiantes manifiestan: “Yo puedo entrevistar al profe Albeiro”, “Y yo entrevisto a la Rectora, que es más difícil”.	Se evidencia la forma en que revelan sus gustos y preferencias los estudiantes.	<i>Participación de los actores</i>	Liderazgo Moral	
Se distribuyen así las tareas, quedando un grupo a cargo de los equipos, otro con las entrevistas, unos presentadores oficiales.	Se asume un liderazgo capaz de distribuirse los roles y actividades dentro de la ejecución del diseño.	<i>Informantes clave</i>  <i>Negociación del propio rol</i>  <i>El aprendizaje del lenguaje</i>	Gestión adecuada integradora	—
			Liderazgo Distribuido	
			Gestión adecuada integradora	—

<p>Otros más tímidos expresaron: “No quiero ser presentador, mejor Caveto y Vásquez, que son más entradores”. (Caveto es el término con el que el Personero estudiantil se identifica y Vásquez el apellido como quiere ser reconocido el Contralor estudiantil)</p> <p>Se concerta entre todos que la mejor fecha para realizar radio es el día viernes, ya que según expresión de los estudiantes “todos estamos <i>relajados</i>” (relajados = calmados).</p> <p>Se acuerda que sea realizado durante los momentos de descanso de un día de la semana, en el coliseo de la Institución, contando con el equipo de sonido y micrófonos.</p> <p>La puesta en escena se logra el primer viernes de marzo de 2017, para la cual se concertó el libreto, encontrando las siguientes apreciaciones de los estudiantes: “el tiempo no nos alcanzó para todo, tuvimos que dejar de pasar algunas entrevistas”, “los 40 minutos no nos dan, porque también tenemos que comprar en la tienda el <i>algo</i>” (la palabra “algo” hace referencia a la compra de alimentos durante el descanso).</p> <p>Argumentaron también: “Lo mejor fue la música, a todos les gustó”; “la parte del libreto llamado: la dedicatoria, fue muy chistoso, porque no teníamos ninguna dedicación, y nos tocó inventar que era de un <i>parcero</i> de 11° para una niña de 10°” (<i>parcero</i> para referir compañero).</p> <p>“Los comentarios de los profes fueron buenos”, “A los compañeros les gustó la sorpresa de la campaña”; “Tenemos que mejorar los tiempos y buscar más música”; “hay que controlar el volumen, porque una vez se quejaron los vecinos por el ruido en las actividades del colegio”; “No tuvimos ningún problema entre nosotros, pero tenemos que hablarnos más”; “En la nota</p>	<p>Se infiere la asunción de nuevas prácticas educativas, a partir de los consensos</p> <p>Este componente se realimenta por los estudiantes desde la primera puesta en escena.</p> <p>Se infiere un ejercicio de autoevaluación y realimentación del diseño, que de igual manera constituye una reorientación de sus propias prácticas educativas.</p> <p>Es notoria la forma en que los niveles de confianza se elevaron, para permitir que el diseño fuese mejorando, a partir de su propio ejercicio de autoevaluación.</p>	<p><i>El aprendizaje del lenguaje</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>El aprendizaje del lenguaje</i></p> <p><i>Participación de actores</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Participación de actores</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p>	<p>Gestión adecuada – centrada en la mejora</p> <p>Gestión eficiente – espacio de síntesis</p> <p>Gestión eficiente – espacio de síntesis</p> <p>Gestión eficiente – contexto sistémico.</p> <p>Liderazgo distribuido</p> <p>Gestión eficiente – espacio de síntesis</p>
--	---	---	--





Se retoma el escenario, haciendo uso de los equipos necesarios, se trasladan computadores portátiles al lugar, los cuales contienen la música previamente organizada, llevando igualmente los micrófonos y la amplificación, se adelantan ensayos previos, los cuales son grabados para observarse y escucharse cada uno, a fin de mejorar las exposiciones iniciales.	La realimentación surte sus efectos, generando nuevas prácticas y organización del diseño	<i>Participación de actores</i>  <i>Establecimiento de Rapport</i>	Liderazgo Moral  Gestión pertinente – análisis de realidad  Gestión adecuada – de mejora
--	---	--	--

Fuente: *producción propia*

Si se retoma lo que plantean Taylor & Bodgan (1984), en lo referente a la observación participante, han señalado aspectos que hemos evidenciado en la post prueba del diseño, en el componente de radio, se encontró en este campo:

*Participación de actores*, reflejado en las acciones de los estudiantes y la asunción decisiva de este componente del diseño, antes, durante y después de su implementación. *Negociación del propio rol*, visualizado en la disposición de cada uno de los estudiantes para asumir un papel en radio escolar, desde sus competencias y capacidades personales. *Descripción de escenario y actividad*, medida en el reflejo de los espacios en los cuales se logra la implementación del diseño en el componente de radio. *Establecimiento de Rapport*, cuyos niveles se cuentan en la confianza, acción en la ejecución del diseño por los estudiantes, así como la misma autoevaluación que realizan estudiantes y docentes al cumplimiento del diseño. *Informantes clave*, encontrando en estudiantes en general, el equipo de medios y en los educadores, a los aportantes de observaciones relevantes a la realimentación del diseño. *Formulación de preguntas*, a partir de las cuales son precisadas las acciones en torno al diseño. *Aprendizaje del lenguaje*, impregnado en los estudiantes, con sus expresiones populares y de entendimiento entre sus pares.

Es de resaltar la aceptación de estudiantes, docentes y directivos constituyendo una reacción positiva al diseño en el componente de radio, al tiempo que son destacadas las categorías del liderazgo y la gestión educativa institucional, que se evidencian en los niveles de participación de los actores educativos, es así como en las subcategorías que se han caracterizado, las cuales se amparan en el marco teórico frente a la categoría de gestión, que destaca Joaquín Gairín, tomando las apreciaciones en relación con los tipos de gestión, en los cuales el autor hace referencia:

***GESTIONAR ADECUADAMENTE***, asociada a conseguir los propósitos marcados en modo y tiempo apropiados; como parte de ella ha de ser ***integradora***, compaginando objetivos individuales y colectivos; y debe de ser ***participativa***, promovida en la toma de decisiones de todos; adicionalmente una gestión ***centrada en la mejora***, orientada acorde con una realidad social, cultural y económica en cambio.

***GESTIONAR PERTINENTEMENTE***, acorde con la realidad organizativa, manteniendo el espíritu de servicio a la sociedad, teniendo presente una orientación ***de servicio***, atenta a las demandas sociales, culturales y económicas del sistema educativo; sumada al ***análisis permanente de la realidad***.

***GESTIONAR EFICIENTEMENTE***, de forma que nos permita obtener los mejores resultados con menores recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Supone considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas (Gairín 1996: II); esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo. Las vinculaciones internas y la dependencia externa hacen inviable pensar en actuaciones aisladas, nos hablan de las

organizaciones como *contexto sistémico* y nos aconsejan trabajar más por escenarios que por situaciones concretas; podemos así considerar *la gestión como un espacio de síntesis*, un cruce de caminos, donde confluyen varios elementos: teorías que orientan la práctica, prácticas vinculadas a modos tradicionales o nuevos de actuar, respuestas espontáneas ante la urgencia de los problemas (Gairín 2015, pp. 2 - 9).

Desde esta mirada se cumple en el diseño en el componente de radio, destacando una *GESTIÓN ADECUADA*, resaltando aquí la *gestión adecuada – centrada en la mejora*, que durante el desarrollo del diseño se hace evidente en la activación conjunta de acciones entre los actores educativos, la identificación de las situaciones cotidianas para la toma de decisiones y, la realimentación del componente del diseño como fortaleza en las modificaciones a implementar. La *gestión adecuada – participativa*, que se evidencia en la activa intervención, cooperación y toma de decisiones por los estudiantes, para sacar adelante el diseño, siendo la participación un tema sobre el cual los estudiantes resaltaron como necesario durante la encuesta. La *gestión adecuada – Integradora*, se muestra en la armonización entre los intereses particulares, con el objetivo del diseño frente a la institución educativa, promoviendo y activando una cultura organizacional, la cual fue señalada como ausente y necesaria durante las encuestas.

Trabajan desde el diseño en la *GESTIÓN PERTINENTE*, toda vez que aportaron lo mejor de cada uno desde sus competencias, en una actividad diseñada para el servicio de la institución y su comunidad educativa, un componente del diseño en el que de manera especial acogió la comunidad estudiantil, desde la *gestión pertinente – de servicio*, acorde con sus intereses y necesidades socio – culturales en la institución educativa; sumados a la *gestión pertinente – análisis de la realidad*, que se vio reflejada en las observaciones, correcciones e iniciativa para retomar el diseño desde la realimentación misma.

Destaca de igual manera una **GESTIÓN EFICIENTE**, con los mejores resultados obtenidos, empleando los mismos recursos que ya tenía la Institución educativa, demostrado en la *gestión eficiente – contexto sistémico*, aflorando la iniciativa para promover por parte de los estudiantes los momentos del antes (campana de expectativa del diseño de radio), durante (organización de la ejecución con los recursos que se tiene), después (realizando observaciones a lo ejecutado, recibiendo las observaciones de otros actores y realimentando el proceso para retomar el diseño), estas acciones demuestran cómo desde el manejo autónomo de los estudiantes, ante el compromiso asumido, se pueden activar nuevas prácticas, siendo éste otro de los elementos señalado de necesario, durante la realización de las encuestas; así mismo se pone en práctica una *gestión eficiente – espacio de síntesis*, que se aborda desde la conjugación de la teoría y práctica del diseño en el componente de radio, que vinculó formas tradicionales y nuevas de actuar, respondiendo con iniciativa y de forma espontánea a las contingencias en la ejecución del diseño.

La categoría de liderazgo se evidenció en el diseño propuesto desde las diferentes subcategorías propuestas por Begoña Gros, el *liderazgo moral* el cual se acompaña de una serie de acciones tales como estar acorde con la concertación que se logre entre los estudiantes, ser coherente con la apropiación de los roles que debe ejercer cada uno para el logro del objetivo; el *liderazgo distribuido*, en él se deben articular las acciones y se revelan las fortalezas individuales y colectivas; finalmente el *liderazgo pedagógico* que se consolida en la ejecución del componente del diseño, un ejercicio que abrió paso a un ejercicio pedagógico en el que los estudiantes tuvieron su mayor participación.

El componente mismo del diseño revela en la categoría de comunicación en los medios que pueden afianzarse, desde las subcategorías que señala Coll (2008, pp. 117 - 123), aprender y

Asimismo, representó una *herramienta tecnológica y práctica educativa*, que se diseñó y ejecutó acorde con los requerimientos del contexto educativo y de la población que lo adoptó en su uso. De igual manera, al encaminar la *tipología de los usos de la TIC*, en la institución de educación formal en la cual se cumplió el diseño, se pudo convertir en un instrumento mediador, entre estudiantes y contenidos, docente y contenidos, docente – estudiante y entre estudiantes, actividad conjunta docente – estudiantes, entornos o espacios de trabajo y de aprendizaje, lo que trajo consigo la implementación de nuevas prácticas, cultura organizacional y participación de actores educativos.

<i>Observación</i>	<i>Inferencia</i>	<i>Subcategorías instrumento</i>	<i>Subcategorías Ref. teórico</i>
Previo al escenario de video, se preparó el acompañamiento de actores educativos: docentes, directivos y administrativos a ser entrevistados por los estudiantes, los cuales fueron preseleccionados contando con la opinión de la rectora y el equipo de medios. Se mostró total disposición por parte de todos los actores educativos a participar. Así mismo se contó con acompañamiento de una persona conocedora de este medio, que apoyó la elaboración del registro fílmico.	Se revela el interés y la motivación a las acciones a ejecutar, al no presentarse ningún inconveniente en la realización.	<i>Informantes clave</i>	Liderazgo distribuido  Gestión adecuada – participativa
Para el desarrollo del video en el diseño, fueron orientados	Se activa el interés de los estudiantes, al ser	<i>Establecimiento de Rapport</i>  <i>Negociación del propio rol</i>	Gestión pertinente – de servicio  Liderazgo pedagógico

momentos preparatorios con los estudiantes, con quienes se acordó que cumplirían el rol de entrevistadores de los educadores, los directivos y administrativos; asimismo se definió con estos actores los momentos de entrevista, siendo los educadores los que recibieron con gusto este componente del diseño, viéndose reflejados a mayor escala como parte del mismo, definiendo que fuera durante sus momentos de clase en el aula, evidenciando su trabajo con los estudiantes, para lo cual cada uno eligió un momento de clase, durante la hora en la cual compartirían con un grupo en particular, en un salón de clase, siendo escenario propicio.	entrevistadores de sus educadores y directivos			
Así mismo se cumplió previamente con los estudiantes, una formación en técnicas de entrevista para la producción de video, durante la cual los estudiantes desatan un alto interés por realizar preguntas desde su lado humano y profesional de docentes, directivos y administrativos.	Se infiere un alto interés desde los educadores a este componente del diseño, que más los refleja, lo que les condujo a incidir en la toma de decisión sobre el escenario en el cual querían ser entrevistados, las experiencias a mostrar, entre otros.	<i>Establecimiento de Rapport</i>	de	Gestión pertinente – análisis de la realidad
		<i>Negociación propio rol</i>	del	Liderazgo Moral
		<i>Descripción de escenario y actividad</i>		Gestión adecuada – centrada en la mejora
	Se infiere de los estudiantes intereses y motivaciones a reconocer otros aspectos de sus educadores	<i>Participación actores</i>	de	Gestión adecuada – integradora
		<i>Informantes clave</i>		Liderazgo Moral
Se dejó a iniciativa de los estudiantes, las preguntas a realizar a los maestros, resaltando algunos apartes de las preguntas y respuestas:	Se infiere interés y motivaciones de los estudiantes, a partir de su iniciativa en la formulación de preguntas.	<i>Establecimiento de Rapport</i>	de	Gestión pertinente – de servicio
Se pregunta la secretaria: “ <i>Qué es lo mejor de la Institución</i> ”; entre los aspectos de su respuesta argumentó: “ <i>...es la comunidad, los chicos, porque son la razón de ser de la institución...</i> ”.	Se infiere un vínculo de la funcionaria administrativa con los estudiantes	<i>Negociación propio rol</i> <i>Informantes clave</i>	del	Gestión pertinente – análisis de la realidad
		<i>Formulación preguntas</i>	de	Liderazgo distribuido
		<i>Participación actores</i>	de	
		<i>Aprendizaje lenguaje</i>	del	
Pregunta de un estudiante a la Rectora: “ <i>... ¿Cuál es la visión a futuro que usted tiene para toda la Institución en general?</i> ”.	Se infiere en la Rectora el sentido de pertenencia y reconocimiento de la institucionalidad a partir de su respuesta.	<i>Negociación propio rol</i> <i>Formulación preguntas</i>	del	Liderazgo Moral, pedagógico y distribuido
Algunos aspectos de la respuesta: “ <i>... mi propuesta a futuro está ligada a la misión y la visión de la institución, en este sentido en realizar procesos</i>		<i>Establecimiento de Rapport</i> <i>Informantes clave</i> <i>Participación actores</i> <i>Aprendizaje</i>	de	Gestión pertinente – análisis de realidad Gestión pertinente – de servicio

<p>educativos integrales, articulados al PEI...”.</p> <p>Pregunta de un estudiante al docente de biología: “... ¿Cómo ha sido la forma de enseñanza en su laboratorio virtual?”.</p> <p>Aspectos de la respuesta del docente: “... para mí como docente ha sido una experiencia gratificante, que ha mostrado una luz hacia la educación del futuro”.</p> <p>Durante la práctica pudo observarse el despliegue participativo del docente con los estudiantes, a partir del uso y apropiación de las TIC</p>		<p>lenguaje</p>	
<p>Pregunta de un estudiante a la docente de artes: “... ¿usted como artista, cómo impregna el arte en sus estudiantes?”</p> <p>Aspectos de la respuesta de la docente: “...a partir de sus conocimientos previos, yo empiezo a reforzar sus competencias”</p>	<p>Se infiere que este trabajo práctico revela los vínculos entre actores educativos (docente – estudiante)</p> <p>Se infiere el deseo de presentar experiencias significativas por parte del educador</p>	<p>Negociación del propio rol</p> <p>Participación actores</p> <p>Formulación de preguntas</p> <p>Establecimiento de Rapport</p> <p>Informantes clave</p> <p>Aprendizaje del lenguaje</p>	<p>Liderazgo Moral</p> <p>Liderazgo Distribuido</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Gestión adecuada – integradora</p> <p>Gestión adecuada – centrada en la mejora</p> <p>Gestión adecuada – Participativa</p>
<p>Pregunta de un estudiante a la docente de español: “... ¿Qué la motivó a enseñar español?”</p> <p>Aspectos de la respuesta de la docente: “...yo jugaba desde niña, como todas, a ser maestra...me gusta el teatro, la poesía y descubrí que era esto lo que quería ”</p>	<p>Se infiere un que los vínculos entre este actor docente y sus estudiantes, son más cercanos, lo que permite acciones que apertura gestiones educativas.</p>	<p>Negociación del propio rol</p> <p>Participación actores</p> <p>Formulación de preguntas</p> <p>Establecimiento de Rapport</p> <p>Informantes clave</p>	<p>Liderazgo Moral, pedagógico y distribuido</p> <p>Gestión eficiente – contexto sistémico.</p> <p>Gestión eficiente – espacio de síntesis</p>
<p>Pregunta de un estudiante a la docente de matemáticas: “... ¿Cómo valora su trabajo referente a otros trabajos que haya llevado antes?”</p> <p>Aspectos de la respuesta del docente: “... me gusta lo que hago, esta es mi pasión y no me veo haciendo otra cosa...”</p>	<p>Se infiere que las motivaciones de los estudiantes se amplían al interés más humano del reconocimiento del educador, cuya cercanía posibilita la integración del liderazgo</p>	<p>Negociación del propio rol</p> <p>Participación actores</p> <p>Formulación de preguntas</p> <p>Establecimiento de Rapport</p> <p>Informantes clave</p> <p>Aprendizaje del lenguaje</p>	<p>Liderazgo Moral, pedagógico y distribuido</p> <p>Gestión pertinente – análisis de la realidad</p>
<p>Pregunta de un estudiante al docente de tecnología e informática: “... ¿Qué innovaciones realiza desde el</p>	<p>Se infiere del estudiante el interés por el contexto académico, y del educador la motivación para expresarlo desde la</p>	<p>Negociación del propio rol</p> <p>Participación actores</p> <p>Formulación de preguntas</p>	<p>Liderazgo Moral, pedagógico y distribuido</p>

<p>área de tecnología?”</p> <p>Aspectos de la respuesta del docente: “...empleamos todos los recursos, desde el celular hasta los equipos... es mucho más lo que uno puede aprender de los muchachos...”</p>	actividad conjunta	<p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Aprendizaje del lenguaje</i></p>	<p>Gestión eficiente – contexto sistémico.</p> <p>Gestión eficiente – espacio de síntesis</p>
<p>Pregunta de un estudiante a la docente de grado 1º de primaria: “... ¿Cómo se siente usted como docente de primaria?”</p> <p>Aspectos de la respuesta del docente: “... me siento feliz y satisfecha, porque este es un resultado que sólo se ve con el paso del tiempo...”</p>	Se infiere desde los estudiantes el interés por el sentir del educador, y de este la satisfacción de expresarlo y presentarlo	<p><i>Negociación del propio rol</i></p> <p><i>Participación actores</i></p> <p><i>Formulación de preguntas</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Aprendizaje del lenguaje</i></p>	<p>Liderazgo moral, pedagógico y distribuido</p> <p>Gestión pertinente – análisis de realidad</p>
<p>Pregunta de un estudiante al docente de grado 5º de primaria: “... ¿A usted qué es lo que más le gusta de enseñar?”</p> <p>Aspectos de la respuesta del docente: “...la docencia es hermosa, porque usted se encuentra con unos seres especiales...hay que estar alerta y cuidadoso, porque cada uno aprende de manera diferente...”</p>	Se refleja de los estudiantes las motivaciones del reconocimiento del ser y del hacer del educador, al tiempo que del educador se infiere el interés por revelar el proceso educativo	<p><i>Negociación del propio rol</i></p> <p><i>Participación actores</i></p> <p><i>Formulación de preguntas</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Aprendizaje del lenguaje</i></p>	<p>Liderazgo Moral</p> <p>Gestión pertinente – análisis de realidad</p> <p>Gestión adecuada – de mejora</p> <p>Gestión pertinente – de servicio</p>
<p>Pregunta a la aseadora de la institución: “... ¿Qué es lo que más le gusta del colegio?”</p> <p>Aspectos de su respuesta: “... amo este colegio, porque aquí se formaron mis hijos...los niños son muy especiales conmigo, llevo poco acá, pero no me quiero ir...”</p>	Se infiere de los estudiantes el valor otorgado a los actores educativos institucionales, al tiempo que la auxiliar de servicios generales se expresa de forma altamente emocional.	<p><i>Negociación del propio rol</i></p> <p><i>Participación actores</i></p> <p><i>Formulación de preguntas</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Aprendizaje del lenguaje</i></p>	<p>Liderazgo moral</p> <p>Gestión pertinente – de servicio</p> <p>Gestión pertinente – análisis de realidad</p>

Fuente: producción propia

Si se retoma a Taylor; R. Bodgan (1984), sobre la observación participante, se tiene entre otros aspectos de la post prueba del diseño, en el componente de video:

*Negociación del propio rol*, que se enmarca en acciones que asume cada actor educativo, siendo uno el entrevistador, otro el entrevistado, emplea el video como componente del diseño.



*Participación de actores*, que se revela en cada etapa de este componente del diseño, desde las actividades propuestas y el nivel con que se asumen por los actores educativos, desplegando su interés y motivaciones.

*Descripción de escenario y actividad*, que fue seleccionado por los educadores, en observancia de sus gestiones académicas.

*Establecimiento de Rapport*, evidenciado en la familiaridad con la cual se establecieron preguntas y respuestas, entrevistas y entrevistadores.

*Informantes clave*, se encuentra entre ellos a la Rectora, Secretaria, Auxiliar de Servicios Generales y los diferentes educadores partícipes.

*Formulación de preguntas*, las cuales se construyeron a partir de los intereses y motivaciones de los estudiantes, para con sus docentes y directivos. *Aprendizaje del lenguaje*, desde la naturalidad del lenguaje por todos los actores educativos, puede inferirse que se dio soporte al diseño sobre nuevas prácticas e innovación de la herramienta empleada.

Desde la categoría de gestión, en la que Gairín (2013) destaca los tipos de gestión, encontramos en este componente del diseño, que se destacan: **GESTIÓN PERTINENTE**, que tuvo el enfoque de la realidad institucional, su estructura organizacional, y a través del video como componente del diseño, destaca la capacidad **de servicio** de sus actores educativos, teniendo de presente los requerimientos de la institución educativa. Los momentos de registros fílmicos fueron tomados en la naturalidad de su lenguaje y de sus actuaciones en el aula de clase o lugar de trabajo dependiendo del entrevistado, constituyeron un **análisis permanente de la realidad**.

**LA GESTIÓN ADECUADA**, relacionada con los propósitos institucionales en el tiempo, siendo para este componente del diseño una *gestión adecuada - integradora*, que se presenta a partir del acompañamiento de un diálogo orientado por un estudiante a un directivo, a un docente y administrativo; se articula a esta subcategoría la *gestión adecuadaparticipativa*, en la cual las decisiones de los actores educativos se conjugan las mediaciones entre la observación de su quehacer en el aula, o la actividad que cada persona participante cumple para la institución educativa, con sus motivaciones personales en el ejercicio de su labor; adicionalmente una gestión *centrada en la mejora*, que se orienta en la realidad social, cultural y económica en cambio, que en el caso de los docentes entrevistados, le imprime un sello frente a las formas de ver su propia gestión educativa institucional, que se ve reflejado en el rol que cada uno desempeña para el establecimiento educativo.

**LA GESTIÓN EFICIENTE**, desde la mirada de la institucionalidad, obtener los mejores resultados con menores recursos, permitió fortalecer la imagen, liderazgo y gestión institucional, hacia el logro de los objetivos de la organización, nos conduce a considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí.

Se cumple así el escenario de video como componente del diseño, que al estar encaminado desde las prácticas educativas institucionales y, en un ambiente natural, facilita el hacer de esta filmación un *DOCUMENTAL INSTITUCIONAL*, en el que cada actor educativo (directivo, docente y administrativo) expresa su sentir y sus emociones, por tanto se orienta este componente del diseño como *contexto sistémico*, en donde se revela en las entrevistas y se actúa durante el diseño, un trabajar más por escenarios que por situaciones concretas. Los educadores reflejan tanto desde la función docente, como en las motivaciones que formula durante la entrevista, particularmente aquellas decisiones que le llevaron a ser educador, en las que se

responde no solo al entrevistador, que es un estudiante, sino también al grupo de estudiantes entre quienes se encuentra en el momento de la toma del registro fílmico, al ser observado por ellos durante su intervención y respuestas, enmarcados en una *gestión como espacio de síntesis*, con variados elementos, que orientan la práctica, vinculadas a modos tradicionales o nuevos de actuar, respuestas espontáneas ante la urgencia de los problemas (Gairín 2015- pp. 2 - 9).

Desde la categoría de liderazgo, en las tipologías que señala Gros, puede decirse que se logra un Liderazgo moral, pedagógico y distribuido a lo largo de las entrevistas para el video, en las intervenciones de los educadores, directivos y administrativos, un:

*Liderazgo moral* toda vez que se encuentra reflejado por una parte la ruta hacia un mismo objetivo institucional, como es el de evidenciar lo mejor de la institución, desde lo mejor de cada una de las personas que lo conforman, de tal manera que refleje el plus de la institución, en los actores que la conforman.

*Liderazgo distribuido*, por cuanto las acciones para la construcción de este componente del diseño, así como la presentación del mismo, involucró la participación y acciones de los diversos actores educativos; y por su parte:

*Liderazgo pedagógico*, tanto en el hacer del diseño, como en la ejecución y presentación del mismo, las etapas de enseñanza – aprendizaje se ven reflejadas desde las entrevistas mismas, en la que se pone de manifiesto que la construcción del ser parte de sus motivaciones e intereses personales, que se cultivan a lo largo de la vida, temas vistos a través de las entrevistas de estudiantes a educadores, directivos y administrativos.

Este componente de video que formó parte del diseño, frente a la categoría de comunicación en el uso de medios, retomando a Coll (2008, pp. 117 - 123), aprender y enseñar

con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades, permite posicionar el uso de esta herramienta como *instrumento psicológico* y pedagógico, no solo porque refleja las acciones pedagógicas que emprende la institucionalidad, sino que también atiende al fortalecimiento en el marco de las relaciones interpersonales, las motivaciones personales, las emociones desatadas en cada pregunta a los educadores, directivos y administrativos, dejando ver esta *herramienta tecnológica y práctica educativa*, como valor agregado al uso y presentación de contextos educativos de forma permanente a la comunidad educativa.

Es decir, que se constituyó un instrumento mediador de las relaciones, las emociones, las acciones y se llegó a afianzar las *tipología de los usos de la TIC*, en la institución, en el marco relacional entre estudiantes y contenidos, docente y contenidos, docente – estudiante y entre estudiantes, actividad conjunta docente – estudiantes, entornos o espacios de trabajo y de aprendizaje, se realiza así el reconocimiento de las nuevas prácticas educativas y de participación de los actores educativos, tal como se evidencia en la tabla 26.

Tabla 26: Momento 5 Ejecución del diseño propuesto en el componente prensa - fotografía (periodicomic)

<i>Observación</i>	<i>Inferencia</i>	<i>Subcategorías instrumento</i>	<i>Subcategorías Ref. teórico</i>
Luego de ser valorado este componente del diseño, en la temática de prensa y fotografía, por parte de la Rectora y la Orientadora Escolar, se realizan las siguientes observaciones en torno al entendido de una presentación en prensa: “¿Cuál sería el tipo de prensa, algo como un diario, o un periódico? ¿Cuál sería el contenido escrito, y en qué cantidad ese contenido escrito?”	Se infiere que es movido el interés sobre este componente del diseño, toda vez que se abordan preguntas de interés puntuales en relación directa a la ejecución, como valor de la gestión y el liderazgo	<i>Negociación del propio rol</i> <i>Participación actores</i> <i>Formulación de preguntas</i> <i>Establecimiento de Rapport</i> <i>Informantes clave</i> <i>Aprendizaje del lenguaje</i>	Liderazgo Moral, Pedagógico y Distribuido. Gestión adecuada – participativa

*¿Cómo seleccionamos los contenidos con lo mejor de la Institución Educativa?*

Se fijan acuerdos de este medio de comunicación con la Rectora y orientadora, así como los estudiantes, en el entendido de que se puede alcanzar logros mejores en la comunicación, con una mayor observación a la imagen, acompañada de poco texto:

*¿Es posible acompañar la temática de prensa con poco texto?*

*¿Se puede vincular mejor las imágenes institucionales?*

*Podemos realizarlo como un cómic de presentación en prensa.*

*Que se acompañen las imágenes institucionales con contenidos de la práctica educativa que las identifica*

Surge la propuesta de un nombre, bajo la denominación de *PERIODICOMIC*.

Se adelanta una estrategia de formación en elaboración de cómic, en diferentes herramientas TIC, con los estudiantes, con trabajo práctico, acompañado de la toma de imágenes en cada uno de los eventos propuestos por la Institución.

Se da inicio con la actividad de organización de cada uno de los grupos, por grados de la Institución Educativa, para la toma de las imágenes fotográficas, contando con el apoyo de

Es mayor el interés de la rectora en este componente del diseño, con su intervención en incidencia en el mismo, en aspectos como las imágenes a seleccionar, los aspectos a socializar, entre otros.

Se infiere la activación de motivaciones de aprendizaje de los estudiantes, al asistir a las jornadas de aprendizaje en cómic.

Se infiere interés de docentes, directivos y estudiantes, toda vez que acuden sin dificultades a posar y ser parte de las imágenes, al lado de sus grupos de estudiantes.

*Participación actores*  
*Negociación del propio rol*  
*Formulación de preguntas*

*Establecimiento de Rapport*

*Informantes clave*

*Aprendizaje del lenguaje*

*Negociación del propio rol*

*Establecimiento de Rapport*

*Participación de actores*

*Descripción de escenario y actividad*

*Negociación del propio rol*

Liderazgo Moral,  
Pedagógico y  
Distribuido.  
Gestión adecuada –  
participativa

Gestión pertinente –  
análisis de la realidad

Gestión adecuada –  
centrada en la mejora

Liderazgo Moral,  
Pedagógico y  
Distribuido.

Gestión adecuada –  
integradora

Gestión pertinente –  
de servicio

Gestión adecuada –  
Participativa

<p>un profesional en fotografía, quien al tiempo que realizaba las tomas, aportaba a los estudiantes sobre técnicas en la toma de las mismas. Con ellos se fija un punto en la institución, organizado en escala, que favorecería la posición de todos para la toma fotográfica de los grupos.</p> <p>Los estudiantes manifestaban durante la organización de grupos:</p> <p><i>Profe lo invitamos a que nos acompañe al patio, para que se nos deje tomar la foto con su grupo...</i></p> <p>Ello para referirse a los docentes que asumen el cargo de director de grupo en la secundaria y media, y el patio al lugar de la Institución en el que fueron organizados los grupos. Los educadores y estudiantes se desplazaron sin ningún inconveniente.</p> <p>Un estudiante invita a uno de los educadores, quien interroga al respecto del trabajo de diseño, así:</p> <p><u>Estudiante:</u> <i>Profe el grupo ya está organizado, por favor venga le tomamos la foto con su grupo...</i></p> <p><u>Educador:</u> ... ¿Y, para qué es la foto?</p> <p>Refiriéndose al estudiante, en tono inquietante</p> <p><u>Estudiante:</u> <i>Profe para mostrar lo mejor de la Institución...</i></p> <p><u>Educador:</u> ... ¿Y, qué es lo mejor de la Institución?</p> <p><u>Estudiante:</u> <i>Pues nosotros profe, por eso las fotos son de nosotros...somos el</i></p>	<p>Se infiere de estudiantes el empoderamiento de su rol en la actividad del diseño.</p> <p>Al tiempo se infiere el interés del educador en descubrir el marco de interpretaciones que otorgan sus estudiantes a la actividad, encontrando respuesta acorde con el objetivo de la propuesta de diseño.</p> <p>Se infiere así las exaltaciones que dan los estudiantes, en relación con lo que puede lograrse del diseño.</p> <p>Logra interpretarse los alcances que otorgan el involucrar a la comunidad educativa, como parte activa de las acciones educativas institucionales</p>	<p><i>Aprendizaje del lenguaje</i></p> <p><i>Participación de actores</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Negociación del propio rol</i></p> <p><i>Formulación de preguntas</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p> <p><i>Informantes clave</i></p> <p><i>Participación de actores</i></p> <p><i>Participación de actores</i></p> <p><i>Negociación del propio rol</i></p> <p><i>Establecimiento de Rapport</i></p>	<p>Gestión pertinente – de servicio</p> <p>Gestión adecuada – Participativa</p> <p>Gestión pertinente – análisis de realidad</p> <p>Gestión eficiente – Contexto sistémico</p> <p>Gestión eficiente – Espacio de síntesis</p>
--	---	--	---

*PLUS...*

Los estudiantes laboriosamente organizaron grupos durante las jornadas de la mañana con la básica secundaria y media y, la tarde con grupos de preescolar y primaria.

Esta labor constituyó una de las caras del diseño en el componente de prensa – fotografía (Periodicómic).

El ejercicio de fotografía, estuvo acompañado por la abuela de algunos estudiantes, quien trabaja como fotógrafa y aportó su conocimiento en técnicas de fotografía.

Esta jornada constituyó el inicio de la actividad fotográfica, que se convirtió en la práctica y gestión de varios eventos.

La construcción de este componente mostró los escenarios de gestión y liderazgo, a partir de las prácticas educativas en: infancia y primera infancia, adolescencia y juventud, liderazgo comunitario, gerencia institucional, innovación educativa, competitividad y emprendimiento.

Fueron revisadas cada una de las imágenes a constituir las caras de PERIODICÓMIC, por parte de la Rectora de la Institución; quien recomendó:

*“Es importante que las imágenes sean mejoradas en cuanto a los símbolos institucionales, como la bandera en la puerta de*

Logra inferirse que los escenarios que son visibilizados, enmarcan el quehacer de los actores y comunidad educativa.

El interés directivo nos permite inferir que este componente del diseño alcanza la mayor aceptación y activación de su participación, asegurando para el mismo la continuidad.

*Establecimiento de Rapport*

*Participación de actores  
Informantes clave*

*Negociación del propio rol*

*Formulación de preguntas*

Liderazgo Moral, Pedagógico y Distribuido.

Gestión pertinente – de servicio

Gestión adecuada – Participativa

Gestión pertinente – análisis de la realidad

Gestión adecuada – centrada en la mejora.

*entrada de la Institución. Así mismo las imágenes de los eventos tienen que ser las mejores, que reflejen las actividades institucionales.*

Al tiempo solicitó que fuera mejorada su propia imagen, como cara de la institución misma.

Fuente: *producción propia*

Desde Taylor & Bodgan (1984), nuevamente en torno a la observación participante, se registran aspectos esenciales de la post prueba del diseño, en el componente de Prensa – Fotografía (*Periodicómic*):

*Negociación del propio rol*, asumido desde la responsabilidad de los eventos a presentar, por parte de la Rectora y orientadora, las actividades ejecutadas por estudiantes y la participación sin ningún inconveniente por parte de maestros.

*Participación de actores*, evidenciada durante este componente del diseño, en la colaboración e intervención de los actores educativos, quienes fueron parte de la elaboración y presentación para los contenidos, permitiendo que su imagen se reflejara desde sus prácticas educativas, y la interacción de maestros con sus estudiantes y directivos, afianzando de manera especial el interés por la Rectora, quien tomó de su tiempo para la revisión de contenidos y selección de imágenes.

De manera sencilla se adelanta la *descripción de escenario y actividad*, el cual correspondió a la selección de los estudiantes, así como la representante de la comunidad, que sirvió de apoyo en la toma fotográfica.



*Establecimiento de Rapport*, reflejado en la toma de decisión, la incidencia, las acciones, las preguntas y respuestas, que otorgan la confianza a los actores educativos.

*Informantes clave*, destacamos entre otros la Rectora, los estudiantes y los educadores partícipes.

*Formulación de preguntas*, de educadores a estudiantes, con respuestas satisfactorias al cumplimiento de los propósitos trazados, en los que las personas constituyen la razón de ser.

*Aprendizaje del lenguaje*, hallado siempre en las tareas realizadas en cada componente del diseño, otorgando como en otros componentes, que da soporte al modelo sobre nuevas prácticas e innovación de la herramienta empleada.

En la categoría de *liderazgo*, las tipologías estudiadas en *Gros* conducen a precisar que en cada etapa de este componente metodológico, alberga acciones que nos enmarcan en un *liderazgo moral*, puesto que confluyen actores en torno a los propósitos de reflejar en imágenes con poco contenido, en la figura del *PERIODICÓMIC*, desde el interés colectivo de demostrar los escenarios que expresen lo mejor de la institución, el PLUS.

El *liderazgo distribuido*, visto en la negociación de los roles a ejecutar en el diseño, la realimentación del mismo por cuenta de la Rectora, las respuestas otorgadas por un estudiante al describir lo mejor de la institución establecido en sus actores, así como la participación sin inconvenientes por los educadores, son concordantes en las acciones de un liderazgo de intercambio y distribución de compromisos, es decir un liderazgo colectivo.

El *liderazgo pedagógico*, se manifiesta en el proceso enseñanza – aprendizaje, el cual no solo está enmarcado en las actividades del aula, sino también en cada una de las acciones que

conducen de forma asertiva una acción formativa, es así como el diseño en sus etapas y componentes desató el liderazgo pedagógico, con aprendizajes significativos.

Destaca en las categorías de gestión, vistas desde Gairín (2015- pp. 2 - 9), que los tipos de gestión, hallados y abordados en este componente del diseño, de igual manera se manifiestan: La **GESTIÓN PERTINENTE**, desde el ambiente institucional, su organización y estructura de gobierno, que se vio en mayor forma en este componente del diseño, reflejado en la participación directiva con incidencia directa en las acciones. El aporte *de servicio* de los actores educativos, estudiantes, directivos y docentes, así como uno de los miembros de la comunidad de padres, aportaron a otra contemplación de la institución educativa, en otro medio de comunicación. El *análisis permanente de la realidad* se pone en escena esta vez frente a las imágenes de las actividades pedagógicas institucionales, pero de igual manera, desde el aprendizaje de formas diversas de evidenciar la gestión y el liderazgo institucional.

**LA GESTIÓN ADECUADA**, asociada a los tiempos en el cumplimiento de los propósitos institucionales, permea desde la *gestión adecuada - integradora*, que se posiciona y articula entre preguntas, respuestas, incidencias, decisiones, en el acompañamiento de acciones por los diversos actores institucionales. La *gestión adecuadaparticipativa*, las interacciones alcanzadas en este y los demás componentes del diseño, dan cuenta de las formas de participación de los actores educativos. Por su parte, la gestión *centrada en la mejora*, vibra desde las realidades institucionales y contextuales, que buscan ser puestas en la mirada de la comunidad educativa, desde la imagen.

**LA GESTIÓN EFICIENTE**, encaminada a la obtención de los mejores resultados con los mismos recursos, se cumple a gran escala en este componente del diseño, el cual debió pasar de ser una presentación de periódico a dos pendones, cumpliendo el objetivo de presentar las

prácticas educativas en imágenes de poco contenido. Se orienta este lado del diseño en la presentación de todos los escenarios, conduciendo así el *contexto sistémico*, en el que se aprecia la gestión y liderazgo, desde infancia y primera infancia, adolescencia y juventud, liderazgo comunitario, gerencia institucional, innovación educativa, competitividad y emprendimiento. Así mismo se destaca una *gestión como espacio de síntesis*, en tanto que los elementos puestos a exposición, si bien corresponde a sus mismas y cotidianas prácticas educativas, vincula una nueva forma de presentarlas y darles valor, como el PLUS de la Institución.

El componente del diseño relacionado con la prensa y la fotografía desde el *Periodicomic*, desde la categoría de comunicación en el uso de medios, lleva a la mirada de Coll (2008, pp. 117 -123) desde el texto *aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades*, donde recoge esta herramienta como un *instrumento psicológico y pedagógico*, personificado en el marco de las relaciones y los actos pedagógicos dentro y fuera del aula, imágenes que revelan y proyectan emociones y sentires; es decir que se constituye en una *herramienta tecnológica y de práctica educativa* que muestra y refleja los aspectos proactivos y propositivos frente a la institucionalidad.

Asimismo, en el modelo implementado se dio como valor agregado al uso y presentación de contextos educativos de forma permanente a la comunidad educativa, llegó vinculada con los aspectos positivos, no solo quienes están dentro de la institución, sino también quienes forman parte del entorno institucional; reforzando las *tipología de los usos de la TIC*, en la institución, desde cada uno de los cuadros del diseño, que manifestó los cuadros de relaciones entre estudiantes, docentes, directivos y los contenidos; que evidencian sus entornos de trabajo y de aprendizaje.

### 5.3. RESULTADOS POR CATEGORÍAS

#### 5.3.1. Análisis de los resultados acorde con las categorías de Liderazgo, Gestión y Medios de Comunicación:

- **Liderazgo:**

En la categoría de **Liderazgo** pudo establecerse que se mueven diversas subcategorías entre los instrumentos de medición, desde los conceptos agrupados de padres, estudiantes, educadores y directivos, estas subcategorías se han agrupado de la siguiente manera, para ajustarlas a las apreciaciones teóricas planteadas a lo largo del presente trabajo, como resultado de esta categoría se obtuvo la siguiente tabla 27:

Tabla 27: Consolidado de conceptos agrupados en la categoría de liderazgo

Actor				
Educativo	Conceptos agrupados en la categoría de liderazgo	Cant.	Subcategoría	%
Educadores	Capacidad de una persona que motiva a la comunidad	6	Persona Líder	21%
	Propuestas, acciones, planes, proyectos, trabajo, iniciativa, estrategias, todo ello dirigido a procesos.	14	Liderazgo de Procesos	50%
	Fuerza de un grupo de personas en beneficio de la comunidad.	4	Liderazgo Grupal	14%
	Condición, actitudes, habilidades de cada individuo.	4	Liderazgos individuales	14%
Estudiantes	Condición que toma una persona, para orientar la institución con orden y disciplina.	32	Persona Líder	43%
	Factor que permite fortalecer el desarrollo educativo, con calidad, toma de decisiones y estrategias frente a los estudiantes.	28	Liderazgo de Procesos	38%
	Todas las bases y personas que acompañan la institución, como los rectores, profesores, coordinadores, estudiantes.	12	Liderazgo Grupal	16%
Padres	Puede ser el padre, rector, coordinador, profesor, teniendo control de los estudiantes.	3	Liderazgos individuales	19%
	Está asociado al personal que hace posible gestionar y dar a conocer proyectos y actividades institucionales.	3	Liderazgo de Procesos	19%
	Son personas que trabajan para el buen funcionamiento	9	Liderazgo Grupal	56%

Directivos	de la institución, con los profesores, directivos y estudiantes.			
	Experiencias educativas que son realizadas a iniciativa de algunos docentes, en su condición académica.	2	Liderazgos individuales	50%
	Convocatorias desde directivos.	2	Persona Líder	50%

Fuente: *producción propia*

Al agrupar estas subcategorías a partir del marco teórico, en torno a liderazgo se retoman los señalamientos de Gross y otros (2013), quienes han sintetizado una propuesta en relación con el liderazgo institucional como parte de un colectivo, en tres tipos de liderazgo, así:

***Liderazgo pedagógico:*** se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje. Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orientan a crear y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje.

***Liderazgo distribuido:*** Es el liderazgo como tarea para ser compartida. Liderazgo que combina participación, ejercicio de autoridad y que genera interés e ilusión por el cambio y la innovación en los centros. Un liderazgo distribuido se orienta a capacitar profesionalmente al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo, lo cual configura al centro educativo como una comunidad profesional de aprendizaje. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados obtenidos.

***Liderazgo moral:*** Liderazgo en la construcción de valores que doten de significado al Centro como proyecto colaborativo, como comunidad, a través del establecimiento de un sentido de pertenencia y de participación en un proyecto compartido. (Gross, Fernández, Martínez & Roca, 2013, pp. 4 - 7)

Desde otra mirada se tiene la organización siguiente, en concordancia con la agrupación de conceptos y el marco teórico señalado, tal como se muestra en la tabla 28:

Tabla 28: Consolidado de conceptos agrupados en la categoría de liderazgo

Actor Educativo	Conceptos agrupados en la categoría de liderazgo	Subcategoría	Categorías marco teórico
Educadores	Capacidad de una persona que motiva a la comunidad.	Persona Líder	Liderazgo Moral
	Propuestas, acciones, planes, proyectos, trabajo, iniciativa, estrategias, todo ello dirigido a procesos.	Liderazgo de Procesos	Liderazgo Distribuido
	Fuerza de un grupo de personas en beneficio de la comunidad.	Liderazgo Grupal	Liderazgo Distribuido
	Condición, actitudes, habilidades de cada individuo	Liderazgos individuales	Liderazgo Pedagógico
Estudiantes	Condición que toma una persona, para orientar la institución con orden y disciplina.	Persona Líder	Liderazgo Moral
	Factor que permite fortalecer el desarrollo educativo, con calidad, toma de decisiones y estrategias frente a los estudiantes.	Liderazgo de Procesos	Liderazgo Distribuido
	Todas las bases y personas que acompañan la institución, como los rectores, profesores, coordinadores, estudiantes	Liderazgo Grupal	Liderazgo Distribuido
	Puede ser el padre, rector, coordinador, profesor, teniendo control de los estudiantes.	Liderazgos individuales	Liderazgo Pedagógico
Padres	Está asociado al personal que hace posible gestionar y dar a conocer proyectos y actividades institucionales.	Liderazgo de Procesos	Liderazgo Distribuido
	Son personas que trabajan para el buen funcionamiento de la institución, con los profesores, directivos y estudiantes.	Liderazgo Grupal	Liderazgo Distribuido
	Experiencias educativas que son realizadas a iniciativa de algunos docentes, en su condición académica.	Liderazgos individuales	Liderazgo Pedagógico
	Convocatorias desde directivos..	Persona Líder	Liderazgo Moral

Fuente: *producción propia*

Se tiene desde esta mirada del liderazgo y según Gross y otros (2013), tenemos que los liderazgos cuyos rasgos se han caracterizado en los instrumentos de medición, convertidos en subcategorías, en concordancia con los tipos de liderazgo formulados en este marco teórico, se obtiene el siguiente resultado como se evidencia en la figura 93:

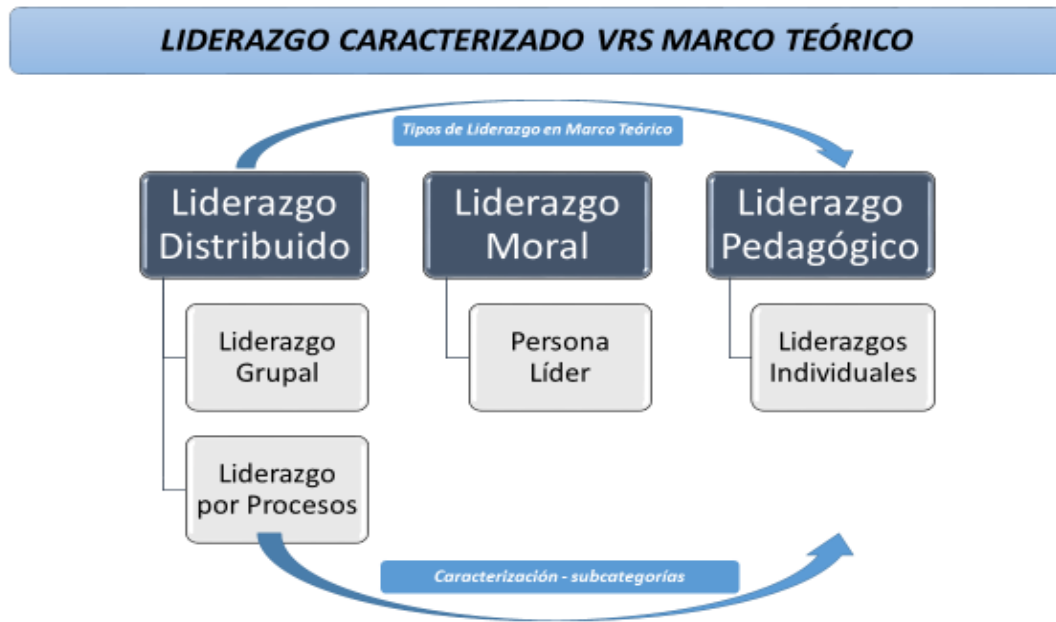


Figura 93: Tipos de liderazgo caracterizado Vs marco teórico

Fuente: Producción propia

Agrupar por lo tanto dos subcategorías el tipo de liderazgo distribuido, que corresponden al **liderazgo grupal y liderazgo por procesos**; aglutina la subcategoría denominada **persona líder**, en el tipo de liderazgo moral, y la subcategoría de **liderazgos individuales** se enmarca en el tipo de **liderazgo pedagógico**.

Bajo este estado, se tiene que la Institución educativa Jesús de la Buena Esperanza aborda los diversos tipos de liderazgo, señalados en este marco teórico de Gross y otros (2013), desde las subcategorías encontradas en los instrumentos aplicados, no obstante, corresponde a la intensidad de la **aplicación del liderazgo**, lo que equipara la situación en dimensiones más o menos influyentes, que benefician bajo ciertos niveles las ejecuciones de los actores institucionales, pues se tendría que medir además del **liderazgo, la participación y nivel de incidencia de dichos actores en las decisiones institucionales**, sin embargo, la complejidad de

las instituciones educativas, a la luz de la aplicación de las líneas de política pública de la nación, deja de manifiesto la obligatoriedad al cumplimiento de normas que reducen la iniciativa del liderazgo al cumplimiento estrictos de lleno de requisitos y formalidades, desplazando el liderazgo de iniciativa que se evidencia en las fortalezas identificadas, hacia un **liderazgo de papel**, por el cumplimiento de situaciones administrativas.

- **Gestión:**

Frente a la categoría de **Gestión**, es de resaltar que de igual manera se obtienen varias subcategorías entre los instrumentos de medición, que fueron tomados en los conceptos colectivos de padres, estudiantes, educadores y directivos, estas subcategorías han sido organizadas en la tabla 30 que recoge los resultados, ajustados igualmente a las apreciaciones teóricas planteadas en el presente trabajo, tal como se evidencia en la tabla 29:

Tabla 29: Consolidado de conceptos agrupados en la categoría de gestión

Actor	Conceptos agrupados en la categoría de Gestión	Cant.	Subcategoría	%
Educativo				
Educadores	La comunidad encamina la búsqueda de recursos para suplir sus necesidades, cumplir lo misional y para mejorar la institución	9	Gestión por Recursos	32%
	Procesos organizados direccionados al mejoramiento en las dificultades y al logro de metas.	6	Gestión por Procesos	21%
	Las acciones por los objetivos, para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y el Proyecto Educativo Institucional	13	Gestión por objetivos	47%
	Funcionamiento, ejecución, manejo, dirección y administración de la institución con sus recursos	12	Gestión Administrativa	16%
Estudiantes	Procesos orientados al fortalecimiento, tomando las decisiones por la institución y construyendo sus conceptos. Procesos organizados para el fortalecimiento de proyectos educativos	37	Gestión por Procesos	50%
	Apoyo de la institución a los estudiantes en el campo académico	9	Gestión Pedagógica	12%
Padres	Es participar para lograr recursos como el almuerzo escolar, video beam, televisores, salas de sistemas, biblioteca	12	Gestión por recursos	75%
	Es hacer y preocuparse por los estudiantes, por que las	3	Gestión Pedagógica	19%



Directivos	cosas les salgan bien		
	Docentes que orientan sus logros en el área con innovación pedagógica	2	Gestión Pedagógica
	Idear nuevas actividades para fortalecer y fomentar la escuela de padres	1	Gestión Comunitaria
	Experiencias significativas de educadores, que se consolidan para mostrar en la feria de emprendimiento	1	Gestión Académica
	Planeación, organización, ejecución de evento para presentar las experiencias significativas	1	Gestión por Procesos
	Conseguir los recursos para conformar los grupos de danzas, musicales y deportivos	1	Gestión de Recursos
	Incorporar acciones y recursos para lograr la participación de la comunidad educativa	2	Gestión Administrativa

Fuente: *producción propia*

Estas subcategorías que se han caracterizado, se cotejan con el marco teórico, frente a la gestión, para el cual el equipo investigador se apoyó en Gairín (2015), en donde se retoman las apreciaciones en relación con los tipos de gestión, desde una gestión tradicional, referida a la normativa, hasta una gestión emergente; en virtud de lo cual plantea sobre “*La gestión escolar: un espacio para la mejora*”, lo siguiente:

- **Gestionar adecuadamente**

Una gestión adecuada es aquella que permite conseguir los propósitos marcados en modo y tiempo apropiados. Conseguirlo se relaciona, como mínimo, con tres cuestiones fundamentales que el equipo plantea a continuación.

- La gestión afecta y la realizan personas con características e intereses muy diversos. ***La gestión ha de ser integradora***, tratando de compaginar los objetivos personales - profesionales y los institucionales - sociales. Si bien es cierto que todas las organizaciones se pueden considerar sociales, pues su origen y sentido tan solo lo encuentran en lo social, también lo es que son construcciones de personas que se asocian para satisfacer, a través de ellas, determinadas necesidades. Las personas se desarrollan

también a través del trabajo profesional en el marco de una institución y este no tiene solo una dimensión personal, sino también social.

- ***La gestión debe de ser participativa.*** Además de integradora, los modelos de gestión deben promover una participación efectiva en la toma de decisiones de todos los implicados. Las razones son diversas pero, entre otras, se destaca las que consideran importante la participación social en educación, tal como lo plantea Gairín (2005) y las que relacionan la necesidad de participar en las decisiones con la implicación en la tarea y los altos niveles de satisfacción.

Se aboga entonces por una ***gestión centrada en la mejora***, apoyando así el sentido transformador que debe tener la educación y por considerar que es una orientación acorde con una realidad social, cultural y económica en constante cambio.

- **Gestionar pertinentemente con la realidad actual.** La realidad organizativa, manteniendo el espíritu de servicio a la sociedad, establece mecanismos de gestión que tienden a la estabilidad y, en parte, a conservar lo conseguido.

Esta relación entre lo deseable, lo posible y lo obtenido, genera, en muchos casos, un cierto desfase en las prácticas organizacionales respecto al entorno que, poco a poco, las hace anacrónicas respecto a su época o a las necesidades de la sociedad y los usuarios. ***La orientación de servicio de la gestión*** exige estar atentos a las demandas sociales, culturales y económicas que directamente se hacen al sistema educativo. La adecuación deseable solo será posible si se mantiene el compromiso con el ***análisis permanente de la realidad***.

- **Gestionar eficientemente**

La ordenación de la práctica bajo los parámetros anteriores puede adoptar muchos desarrollos; el reto es actuar de acuerdo con los que nos permiten obtener los mejores resultados con los menos medios posibles. Por una parte se trata de conseguir los objetivos que la organización tenga (eficacia); por otra, de hacerlo gastando los menores recursos (eficiencia), lo que no ha de significar, para tener éxito, plantearse objetivos sencillos y fáciles de conseguir o asumir que los procesos de calidad pueden conseguirse sin inversiones adecuadas.

Lo substantivo de la actividad organizativa es ordenar realidades complejas, donde abundan los elementos de diversa naturaleza y donde el sistema de dependencias y relaciones es múltiple y variado en el tiempo. Supone según Gairín (1996:II) considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas; esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo.

Las vinculaciones internas y la dependencia externa hacen inviable pensar en actuaciones aisladas, nos hablan de *las organizaciones como contexto sistémico* y nos aconsejan trabajar más por escenarios que por situaciones concretas.

Se puede así considerar *la gestión como un espacio de síntesis*, un cruce de caminos, donde confluyen varios elementos: teorías que orientan la práctica, prácticas vinculadas a modos tradicionales o nuevos de actuar, respuestas espontáneas ante la urgencia de los problemas (Gairín 2015- pp. 2 - 9).

Como resultado de esta propuesta de Gairín (2015), se tendría la figura 94, en síntesis de los términos planteados:

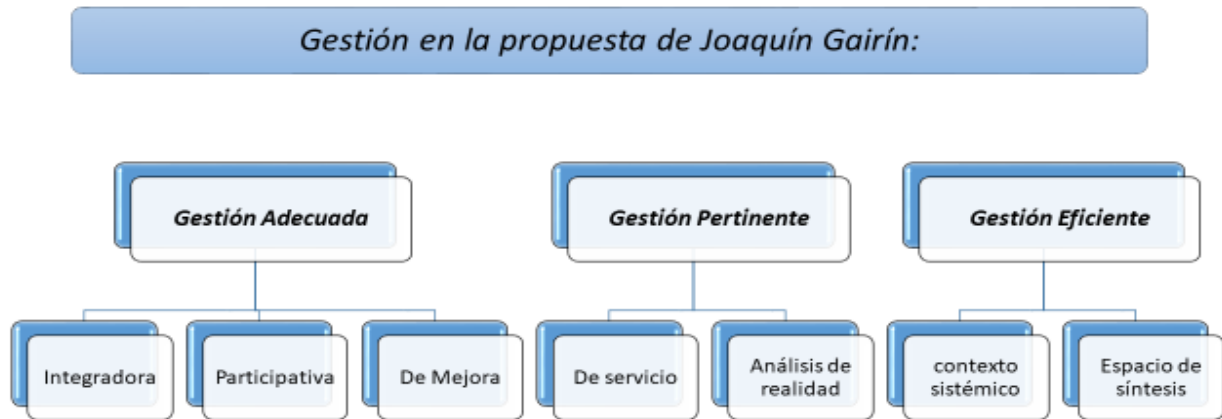


Figura 94: Tipos de gestión según Gairín (2015)

Fuente: Producción propia

En respuesta al análisis de este marco teórico, el equipo investigador se aprestó a dar la ubicación en relación con los conceptos que fueron agrupados en subcategorías, para ser caracterizados en relación con la propuesta de gestión que señala el autor referenciado, obteniendo los datos que se evidencia la tabla 30 que fusiona ambas líneas de gestión, es decir, el resultado en la aplicación de instrumentos y la síntesis propuesta a la argumentación de Gairín (2015):

Tabla 30: Consolidado de conceptos agrupados en la categoría de gestión

Actor Educativo	Conceptos agrupados en la categoría de gestión	Subcategoría de instrumentos	Categorías y subcategorías marco teórico
Educadores	La comunidad encamina la búsqueda de recursos para suplir sus necesidades, cumplir lo misional y para mejorar la institución	Gestión por Recursos	Gestión Eficiente – Espacio de Síntesis
	Procesos organizados direccionados al mejoramiento en las dificultades y al logro de metas.	Gestión por Procesos	Gestión Adecuada - Integradora
	Las acciones por los objetivos, para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad y el Proyecto Educativo Institucional	Gestión por objetivos	Gestión Eficiente – Contexto sistémico
Estudiantes	Funcionamiento, ejecución, manejo, dirección y administración de la institución con sus recursos	Gestión Administrativa	Gestión Adecuada – de Mejora
	Procesos orientados al fortalecimiento, tomando las decisiones por la institución y construyendo sus conceptos. Procesos organizados para el fortalecimiento de proyectos educativos	Gestión por Procesos	Gestión Adecuada - Integradora
	Apoyo de la institución a los estudiantes en el campo académico	Gestión Pedagógica	Gestión Pertinente – Análisis realidad
Padres	Es participar para lograr recursos como el almuerzo escolar, video beam, televisores, salas de sistemas, biblioteca	Gestión por recursos	Gestión Eficiente – Espacio de Síntesis
	Es hacer y preocuparse por los estudiantes, para que las cosas les salgan bien	Gestión Pedagógica	Gestión Pertinente – Análisis realidad
	Docentes que orientan sus logros en el área con innovación pedagógica	Gestión Pedagógica	Gestión Pertinente – Análisis realidad
Directivos	Idear nuevas actividades para fortalecer y fomentar la escuela de padres	Gestión Comunitaria	Gestión Adecuada – Participativa
	Experiencias significativas de educadores, que se consolidan para mostrar en la feria de emprendimiento	Gestión Académica	Gestión Pertinente – De servicio
	Planeación, organización, ejecución de evento para presentar las experiencias significativas	Gestión por Procesos	Gestión Adecuada – Integradora
	Conseguir los recursos para conformar los grupos de danzas, musicales y deportivos	Gestión de Recursos	Gestión Eficiente – Espacio de Síntesis
	Incorporar acciones y recursos para lograr la participación de la comunidad educativa	Gestión Administrativa	Gestión Adecuada – de Mejora

Fuente: *producción propia*

Se han conjugado los tipos de gestión desde la propuesta de Gairín, en consonancia con las subcategorías del análisis a instrumentos de medición de conceptos frente a la gestión, cuyo resultado se presentó en la figura 95:

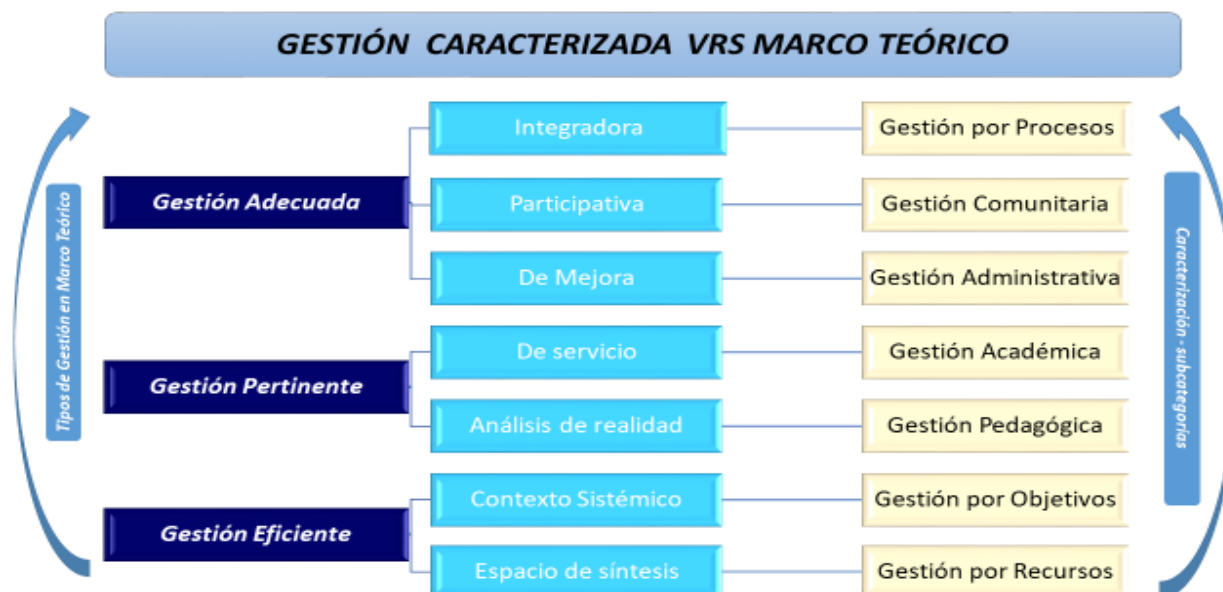


Figura 95: Consolidado de tipos de gestión según marco teórico

Fuente: producción propia

Como se aprecia en la figura 95, son tres categorías gruesas las que encuadran desde el marco teórico, las cuales a su vez reúnen varias subcategorías, sobre las cuales se enmarcaron las subcategorías resultantes en los instrumentos de medición.

Es así como desde la propuesta de Gairín, la denominada *Gestión Adecuada*, que agrupa tres subcategorías, articula con las respectivas subcategorías que han sido caracterizadas en los instrumentos de medición, correspondiendo de la siguiente manera: gestión de la subcategoría integradora (marco teórico), con la subcategoría de **gestión por procesos** (instrumentos de medición); **gestión** de la subcategoría **participativa** (marco teórico), con la subcategoría de **gestión comunitaria** (instrumentos de medición); gestión de la subcategoría **de mejora** (marco teórico), con la subcategoría de **gestión administrativa** (instrumentos de medición). Con estas subcategorías de ambas partes, se traduce de igual manera que se obtienen aproximaciones

conexas con la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, la cual señala 4 componentes de la gestión, comunitario, directivo, administrativo y pedagógico, siendo los tres primeros los que conjugan en igual sentido con estos dos referidos, el del marco teórico y de instrumentos de medición.

Asimismo se obtuvo desde el pensamiento de Gairín, las categorías de *gestión pertinente*, con dos subcategorías que son: **de servicio** y **análisis de realidad**, sobre las cuales se agrupan las subcategorías del resultado de instrumentos caracterizadas como académica y pedagógica respectivamente. Se asocian igualmente con la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, frente a sus 4 componentes de gestión, en el que se encuentra el pedagógico.

De otro lado se tiene en el marco teórico las categorías de *gestión eficiente*, con dos subcategorías que son: **contexto sistémico y espacio de síntesis**, a los que se asocian las subcategorías de **gestión por objetivos** y **gestión por recursos** respectivamente, asociadas igualmente a la guía 34 de MEN, en la gestión directiva y administrativa.

- **Medios de Comunicación:**

Sobre la categoría de **Comunicación – medios**, es de precisar la comunicación como valor social, y sobre ella surgieron diversas subcategorías con base en los instrumentos de medición, desde los conceptos agrupados de los actores educativos, además de encontrar las subcategorías se han agrupado, para ajustarlas a las apreciaciones teóricas planteadas, cuyo resultado en la tabla 31 con respecto al análisis:

Tabla 31: Consolidado de conceptos agrupados en la categoría de comunicación

Actor Educativo	Conceptos agrupados en la categoría de comunicación	Cant.	Subcategoría	%
Educadores	Corresponde a diversas herramientas tecnológicas (celular, WhatsApp, computador, Tablet, portátil, redes sociales )	11	Herramientas TIC	39,3%
	Propuestas tecnológicas que abren canales al mejoramiento de la comunicación	11	Canales de comunicación	39,3%
	Recursos tecnológicos empleados para la promoción de conocimientos	6	Recurso al conocimiento	21,4%
Estudiantes	Cualquier medio codificado para máquina los medios digitales se pueden crear, visualizar en dispositivos electrónicos digitales	26	Herramientas TIC	35,1%
	Los utilizamos para comunicarnos con los demás, desde un celular hasta un computador, enviar mensajes, llamadas, tener diálogos cerca o lejos.	36	Canales de comunicación	48,6%
	Cumple con características para investigar, sobre alguna duda o algo importante de estudio.	7	Recurso al conocimiento	9,5%
Padres	Se describen: Tablet, televisores, computadores, celular, internet	13	Herramientas TIC	81,25%
	Una manera práctica de dar a conocer	1	Canales de comunicación	6,25%
	Internet para investigar, al igual que computadores y celulares	1	Recurso al conocimiento	6,25%
Directivos	Se reconocen herramientas TIC elaboradas en la Institución.	2	Herramientas TIC	100%

Fuente: producción propia

Agrupar las subcategorías de medios de comunicación, asociados especialmente a las TIC, para establecer un comparativo a partir del marco teórico, se tiene que Coll (2008) señala en su texto *Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades*, las siguientes apreciaciones que nos permiten adelantar una síntesis de sus conceptos, a fin de conjugar características señaladas, con la caracterización hallada:

Sería sin embargo un error a nuestro juicio concluir, a partir de aquí, una especie de determinismo pedagógico o didáctico en el sentido de que el potencial de las TIC para transformar, innovar y mejorar las prácticas educativas depende directamente del enfoque



o planteamiento pedagógico en el que se inserta su utilización. Las relaciones entre tecnología, por un lado, y pedagogía y didáctica, por otro, son mucho más complejas de lo que hemos supuesto tradicionalmente y se compadecen mal tanto con el reduccionismo tecnológico como con el pedagógico. Ciertamente, los resultados de los estudios indican que ni la incorporación ni el uso en sí de las TIC comportan de forma automática la transformación, innovación y mejora de las prácticas educativas; no obstante, las TIC, y en especial algunas aplicaciones y conjuntos de aplicaciones TIC, tienen una serie de características específicas que abren nuevos horizontes y posibilidades a los procesos de enseñanza y aprendizaje y son susceptibles de generar, cuando se explotan adecuadamente, es decir, cuando se utilizan en determinados contextos de uso, dinámicas de innovación y mejora imposibles o muy difíciles de conseguir en su ausencia. (p. 117)

Señala entonces Coll (2008) una serie de características de los entornos basados en el uso de las TIC, sus potencialidades en el aprendizaje y la enseñanza, permitiendo una aproximación a sus apreciaciones, las cuales se recogen en la tabla 32.

Tabla 32: Consolidado sobre potencial de las TIC para la enseñanza y el aprendizaje según Coll

Denominación	Características
Instrumentos Psicológicos	Se apoya en la naturaleza simbólica de las tecnologías de la información y la comunicación en general, y de las tecnologías digitales en particular, y en las posibilidades inéditas que ofrecen para buscar información y acceder a ella, representarla, procesarla, transmitirla y compartirla. - Herramientas para pensar, sentir y actuar solos y con otros.
Herramientas tecnológicas y prácticas educativas: del diseño al uso	Esta categoría se subdivide a su vez en tres planos: - <b>Diseño Tecnológico:</b> referido a los recursos TIC - <b>Diseño pedagógico o instruccional:</b> proceso formativo concreto - <b>Diseño tecno-pedagógico:</b> Un referente para el desarrollo del proceso formativo, en la negociación estudiante-docente.
Hacia una tipología de los usos de la TIC en la educación formal	La cuestión de cómo podemos identificar y describir estos usos, como como instrumentos mediadores de las relaciones entre: - Estudiantes y contenidos - Docente y contenidos - Docente – Estudiante y entre estudiantes - Actividad conjunta docente – estudiantes - Entornos o espacios de trabajo y de aprendizaje

Fuente: Coll (2008) documento “Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidades y potencialidades (pp 117 - 123)

Esta síntesis del documento de Coll (2008) “Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades” de la tabla 32 se evidencia mejor en la figura 95 donde se establece un comparativo con los resultados obtenidos en los instrumentos de medición, permite al lector una una síntesis mayor.

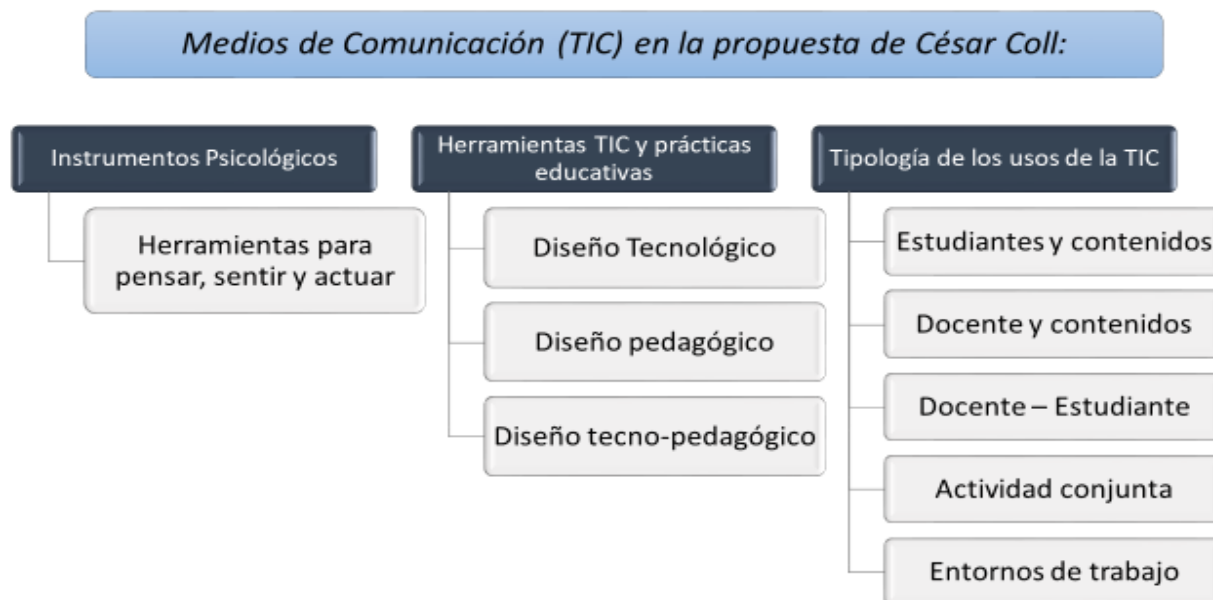


Figura 96: Medios de comunicación en la propuesta de Coll

Fuente: Coll (2008) documento “Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidades y potencialidades (pp. 117 - 123)

Sobre esta fuente se trasladó acorde con los contenidos de las características señaladas por Coll (2008), en concordancia con las subcategorías igualmente caracterizadas en el instrumento de medición abordado en el trabajo de investigación, obteniendo como resultado el siguiente cuadro compaginado entre instrumento y marco teórico, desde cada actor educativo, en el uso potencial de las TIC, desde la mirada institucional, tal como se evidencia en la tabla 33.

Tabla 33: Consolidado sobre el concepto de comunicación agrupado por categorías

Actor Educativo	Conceptos agrupados en la categoría de comunicación	Subcategoría de instrumentos	Categorías y subcategorías marco teórico
Educadores	Corresponde a diversas herramientas tecnológicas (celular, WhatsApp, computador, Tablet, portátil, redes sociales )	Herramientas TIC	Herramientas TIC – Diseño Tecnológico
	Propuestas tecnológicas que abren canales al mejoramiento de la comunicación	Canales de comunicación	Instrumentos Psicológicos
	Recursos tecnológicos empleados para la promoción de conocimientos	Recurso al conocimiento	Herramientas TIC – Diseño – Pedagógico Uso Est+Doc
Estudiantes	Cualquier medio codificado para máquina los medios digitales se pueden crear, visualizar en dispositivos electrónicos digitales	Herramientas TIC	Herramientas TIC – Diseño Tecnológico
	Los utilizamos para comunicarnos con los demás, desde un celular hasta un computador, enviar mensajes, llamadas, tener diálogos cerca o lejos.	Canales de comunicación	Instrumentos Psicológicos
	Cumple con características para investigar, sobre alguna duda o algo importante de estudio.	Recurso al conocimiento	Herramientas TIC – Diseño – Pedagógico Uso Est+Cont
Padres	Se describen: Tablet, televisores, computadores, celular, internet	Herramientas TIC	Herramientas TIC – Diseño Tecnológico
	Una manera práctica de dar a conocer	Canales de comunicación	Instrumentos Psicológicos
Directivos	Internet para investigar, al igual que computadores y celulares	Recurso al conocimiento	Herramientas TIC – Diseño – Pedagógico
	Se reconocen herramientas TIC elaboradas en la Institución.	Herramientas TIC	Herramientas TIC – Diseño Tecno – Pedagógico Uso Act. conjunta

Fuente: *producción propia*

Es de anotar que no todas las características señaladas por el autor, fueron situadas en los resultados obtenidos en los instrumentos trabajados. Tal es el caso de los tipos de uso, en donde no se referenció las subcategorías de Docente – Contenido y Entornos de Trabajo.

Lo anterior se expresa y visualiza mejor en la figura 97:



Figura 97: Consolidado de medios de comunicación caracterizado Vs Marco teórico

Fuente: producción propia

Para relacionar este resultado, se trajo el marco de referencia que el autor expuso en uno de sus artículos titulado: “Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación”, publicado en la Revista Electrónica Sinéctica, (No. 25, 2004, pp. 1-24); del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Jalisco, México, en ella realizó planteamientos en relación con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, desde una mirada constructivista, señalando lo siguiente:

... las TIC crean condiciones totalmente inéditas para operar con la información, representarla, procesarla, acceder a ella y transmitirla. Son estas condiciones, atribuibles al entorno semiótico que conforman más que las características concretas de los sistemas simbólicos con los que operan, las que confieren a las TIC potencialidades específicas como instrumentos psicológicos en el sentido vigotskiano, es decir, como mediadores de los procesos instrumentales e intermentales implicados en el aprendizaje. (p. 9)

## **CAPÍTULO 6**

### **REFLEXIÓN TEÓRICA – CONCLUSIONES**

Los resultados en la propuesta de uso de medios para el fortalecimiento del liderazgo y gestión educativa institucional, otorgó valor y reconocimiento a los actores educativos, como artífices de los procesos educativos institucionales en su conjunto, que promueve el liderazgo institucional, que fortalece la gestión educativa y logra proyectarla y activar la participación y el fomento de las buenas prácticas, en las que cada uno interviene desde el rol que cumple y otorga valor a los niveles de gestión educativa.

Desde esta dinámica se desencadena un flujo de relaciones sociales posibles, entre actores educativos de la Institución, logra el intercambio de saberes, que abren posibilidades a transformar la mirada institucional.

Son promovidos mecanismos de participación de comunidad educativa, toda vez que se activan de manera motivante, al ser observados con mayor relevancia las gestiones que adelanta la institucionalidad misma, desde cada uno de los componentes que señala la Guía 34 del MEN, en cuanto a la gestión directiva, académica, administrativa y financiera y de la comunidad.

Se fortalecen los procesos cognitivos de los estudiantes mediante el uso de herramientas tecnológicas, aunado a las motivaciones, a los propósitos u objetivos definidos que se concretan

en acciones proactivas para una nueva mirada de las prácticas educativas, desde todos los actores educativos.

El beneficio de la comunidad educativa en general, transforma la mirada de sí mismos, bajo el conocimiento y reconocimiento del hacer institucional, posiciona la institucionalidad misma en el marco de las relaciones con su entorno comunitario y sus pares académicos.

Se han establecido formas de comunicación que promueven a su vez representaciones en el intercambio de información y conocimiento, que interrelaciona e interactúa con grupos académicos, constituidos entre docentes, directivos, padres y estudiantes, en el entendido de un liderazgo colectivo institucional.

Se fortalecen en esta dinámica, el uso de medios de comunicación, entre ellos los digitales, aplicados a los procesos administrativos, pedagógicos y del aula, a partir de procesos de formación que se reflejaron en el accionar permanente de la propuesta de diseño.

Se desmitifica el uso de algunas herramientas tecnológicas como el celular, que fue empleado como parte del diseño en la Institución educativa, hace de esta una herramienta de apoyo y uso potencial, proactivo y propositivo, con una intencionalidad y objetivo claro en su uso, que además constituyó la más relevante en el desarrollo del diseño, ante la carencia de algunos recursos en la institución.

## **6.1. DESDE LAS CATEGORÍAS DE LIDERAZGO, GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EDUCATIVA**

En el enfoque de las categorías de *liderazgo, gestión y comunicación educativa*, en relación con la aplicación del diseño y la indagación en la caracterización de estos conceptos en la práctica misma, por parte de los actores educativos, pueden precisarse algunas reflexiones, tales como el señalamiento que hace Gairín a la gestión, en tanto refiere que ésta da posibilidades y se aproxima a algunos peligros, pues en ocasiones siendo un medio, se convierte en un fin en sí mismo, incluso en ocasiones con mayor importancia la acción de cumplir con la documentación y la normatividad, que la de analizar los currículos, he aquí el riesgo que señala Gairín, pues independiente de las circunstancias que la norma no puede predecir, se cae en los procesos de aplicación de la misma, se piensa menos en las personas, y convierte los procesos en algo mecánico en su ejecución, con el fin de conseguir resultados lo antes posible, supedita todo a la medición de resultados, obvia las explicaciones que pueden llegar a enriquecer aún más la institucionalidad y la organización educativa y desconocen el mayor valor, que es la educación en función de las personas.

A continuación, algunas de las siguientes reflexiones teóricas en cada una de las categorías abordadas:

### **6.1.1. Liderazgo:**

Desde el marco teórico, en los aspectos que señala Gross y otros (2013), en relación con una propuesta de liderazgo institucional, en observancia de los tres tipos de liderazgo que



definen, se encontró que frente al concepto de **liderazgo pedagógico**, en cada uno de los componentes del diseño afloró como una acción inmersa en la actuación de cada uno de los actores involucrados; deja de manifiesto, igualmente, que la iniciativa pedagógica se logra cuando se involucra la motivación y el flujo de emociones que abre paso a una propuesta que involucra su propia labor educativa; asimismo, los estudiantes respondieron a procesos de innovación, de metodologías de aprendizaje, en el ejercicio de su propio liderazgo.

Tal como Gross y otros (2013, p. 6) establecen, un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje; la elaboración del diseño puso en juego dichas competencias, al permitir la delegación de funciones en los actores educativos institucionales y fortaleció la iniciativa al instaurar prácticas educativas innovadoras.

De igual manera, frente al liderazgo distribuido, se activaron las acciones compartidas y actividad del colectivo institucional, se desató la participación, sin dejar de lado el ejercicio de autoridad, igualmente orientó transformaciones, más allá del diseño, en la activación de trabajo conjunto y colaborativo, desde una comunidad de aprendizaje, logró impactar en la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades y la búsqueda de un objetivo común.

El liderazgo moral, que señala Gross y otros (2013, p. 4) desde la construcción de valores que otorgan significado al mismo colectivo institucional, la formulación, aplicación del diseño y puesta en escena del mismo, permitió que a lo largo de su desarrollo negociaran aspectos como el lenguaje, las imágenes, los momentos de ejecución de cada etapa, la colaboración y niveles de responsabilidad asignados; en consecuencia, generó el asocio de la comunidad y un sentido de pertenencia y de participación en el proyecto compartido.

No obstante, podría contemplarse entre algunas limitaciones las ocupaciones de los miembros de la comunidad educativa, particularmente las de quienes ocupan los cargos directivos, que deben cumplir los requerimientos que la normatividad establece ligados al cumplimiento de las líneas de políticas públicas que fija el Gobierno Nacional, que les hace exigible la Secretaría de Educación del ente territorial, quienes a su vez reciben orientaciones del Ministerio de Educación, que hacen reivindicatorias a la institución educativa, asimismo la obligatoriedad en el cumplimiento de los lineamientos curriculares establecidos a los maestros y estudiantes, igualmente propias de las exigencias de la normatividad establecida para el cumplimiento de los fines de la educación, entre ellos, los llamados planes de estudio, los proyectos transversales, que deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones, situación que limita una actuación del liderazgo a iniciativa y centra el desarrollo de sus actividades a estos fines.

El liderazgo toma entonces la forma del estricto cumplimiento, más allá de la iniciativa, representado en ocasiones en un denominado “liderazgo de papel”, no porque desde el cuerpo directivo y docente se carezca de su ejercicio o la actitud para ejercerlo, sino porque las directrices y señalamientos desde las entidades que administran la educación, como la Secretaría de Educación, que a su vez hace reflejo de la exigencia del propio Ministerio de Educación Nacional, debilitan la iniciativa de un liderazgo institucional, que mira desde todos y para todos, es decir, circunscribe a directivos y docentes a cumplir los señalamientos normativos, deja un poco de lado el encuentro diferencial, el afloramiento de la iniciativa institucional, el despertar de liderazgos en todos sus rasgos.

Cabe destacar que el rol de todos los actores se vio reflejado ampliamente desde el momento en que se activaron los canales para comunicarlo y destacarlo, se parte del diseño propuesto, en cada una de sus etapas y/o momentos cumplidos.

### **6.1.2. Gestión:**

Resulta difícil para la institucionalidad desligarse de una gestión educativa que está cifrada en la norma, como lo señala Gairín, la que se convierte en la ejecución del papel, del informe, que impide el acompañamiento pedagógico, académico, resulta difícil desmitificar que tanto el liderazgo como la gestión están absorbidos en la representación social de una persona y no de un equipo de trabajo institucional, puesto que cada actor educativo cumple un rol específico que solo se encuentra con el otro desde el ejercicio diario del trabajo directivo, docente, estudiantil y de padres, muy poco desde el encuentro en la construcción colectiva de organización educativa.

No obstante, lo anterior, se derivó del trabajo en todos los componentes del diseño (radio, video, periodi-cómico) que arrojaron datos puntuales, también resultó atrayente la forma de innovar en la gestión educativa, a partir de comunicar las acciones, que en últimas constituyen el quehacer de la institucional; todo esto, imprimió una visión diferente ante la comunidad educativa, en el caso de la Institución de Educación formal Jesús de la Buena Esperanza.

Es innegable que como producto de este ejercicio el trabajo colaborativo afloró en cada uno de los momentos de la puesta en escena de los componentes del diseño, tal como la realización de “La Noche PLUS”, organizado con los mismos actores educativos y que dio como

resultado la máxima expresión del liderazgo educativo institucional, que se construye, como señala Gairín, paso a paso y con el esfuerzo de todos y a partir de transformaciones diarias y desde una planeación en perspectiva.

La gestión de la institución educativa en torno a los tres componentes propuestos en el diseño del modelo de investigación, permitieron apreciar las formas en que se evidenciaron los intereses de cada uno de los actores educativos, movidos en función de sus dinámicas propias, de su lenguaje particular, como en el caso de los estudiantes, así como del interés en la acción comunicativa que cada uno de los actores encontró en dichos componentes del diseño.

Tal es el caso de los directivos, quienes centraron el interés en el *periódicómic*, de manera enfática la rectora de la institución, quien encontró en dicho componente que fue elaborado en diversos medios de comunicación digital, a través de los cuales se definió un collage de imágenes, que proyectaron los aspectos positivos y relevantes de la institución, esto representó para directivos una de las mejores formas de comunicar y presentó las actividades relevantes a toda la comunidad educativa.

En el caso de los educadores, se encontró mayores simpatías hacia el componente del vídeo, por cuanto reflejó sus acciones desde el campo pedagógico, didáctico, técnico y tecnológico, en su quehacer de trabajo en el aula; asimismo, la proyección del vídeo otorgaba a estos actores educativos de forma particular, otra mirada a los aspectos personales, como sus intereses, motivaciones y valores, que impregnaron las emociones de la comunidad y permitió dar una mirada diferenciada sobre el cuerpo docente.

Ya frente al caso particular de los estudiantes, el componente de radio las prácticas y desarrollo en la ejecución del mismo apareció el lenguaje propio de un grupo humano juvenil -

adolescente, que se activa en el encuentro de sus pares, de gustos propios, de motivaciones diferentes a las de otros actores educativos, movidos en un respiro un tanto distanciado de los adultos que les guían, encontraron en este componente del diseño, en este medio de comunicación radial interno institucional, su mejor medio de comunicar e interactuar a partir del lenguaje propio, durante sus tiempos de receso escolar, situación que no tuvo los mayores afectos por parte docentes y directivos; por tanto, recibió algunos cuestionamientos por parte de diversos educadores.

Los recursos a los cuales está ligada la gestión, son escasos en el año 2017, con tendencia a la baja para los años siguientes, toda vez que la institución da soporte al desarrollo de sus actividades con los recursos que son trasladados por la nación, acorde con el número de estudiantes atendidos, en este caso el territorio urbano, situación que propicia que la iniciativa del diseño se debilite, particularmente frente a la impresión gráfica para la publicación del *periodicómic*, no obstante, la iniciativa permitió formular otra estrategia de presentación de este componente, que menguara los costos en la impresión, para lograr este componente del diseño y el cumplimiento del objetivo ante la comunidad educativa, situación que condujo a activar nuevas estrategias con menores costos, es decir, se activan nuevas y eficientes prácticas de comunicación con la comunidad educativa.

### **6.1.3. Comunicación:**

La comunicación por su parte representó el factor relevante dentro de la propuesta de diseño, toda vez que los tres componentes se orientaron a enmarcar este valor social, en el contexto educativo, guiado al fortalecimiento de la comunidad educativa institucional.

Comunicar para señalar la gestión educativa institucional, comunicar desde el fortalecimiento del liderazgo de todos y cada uno de los actores educativos, comunicar como acción misma del orden pedagógico, administrativo, técnico y comunitario, que es el deber mismo de la institución educativa, el cual se cumple hacia el exterior de forma un tanto rutinaria, como el caso de los padres o acudientes, que se han quedado un poco relegados en las reuniones para la entrega de boletines informativos, relacionados con la condición de sus hijos o acudidos. En el caso de los estudiantes los medios y formas de comunicación se ven inmersas a las prácticas de aula, un tanto ligada al hacer académico.

Para los educadores de igual manera la práctica de aula constituye su fuente primaria de la comunicación, más no el uso de medios para comunicar sus acciones en la práctica docente, así las cosas, el acto de comunicar las gestiones educativas institucionales, involucró las acciones conjuntas, el trabajo colaborativo, las decisiones en la asignación y cumplimiento de responsabilidades; esto es que la gestión comunicativa de las acciones del liderazgo institucional, llegó más allá del establecimiento de la normativa educativa en todos sus órdenes.

Desde esta categoría cabe resaltar nuevamente lo expresado por Coll (2008), cuando indica que: “Son pues los contextos de uso, y en el marco de estos contextos la finalidad que se persigue con la incorporación de las TIC, los que determinan su capacidad para transformar la enseñanza y mejorar el aprendizaje.” (p. 38).

Se entiende frente a esto que los procesos de enseñanza – aprendizaje no se limitan al aula de clase, pues todas las acciones, que por ende se derivan en gestiones educativas, y que se desarrollan dentro y fuera de la institución educativa, forman parte de este proceso, por ello, la comunicación vista desde esta propuesta de diseño como una posibilidad más de fortalecer el

liderazgo y la gestión educativa institucional, que emplea el uso de medios particularmente digitales, entre otros, activa formas de comunicar las prácticas, las acciones y el talento humano que subyacen a la institucionalidad educativa, en el entendido además que estas acciones comunicativas, a partir de estas herramientas, desatan emociones, que empleadas de forma positiva en la presentación de los aspectos que enmarcan el quehacer institucional, reafirman ante la comunidad educativa el liderazgo y la gestión institucional; las cuales, promueven reacciones proactivas de otros actores educativos que están más apartados del proceso enseñanza – aprendizaje, como son los padres y acudientes.

Por tanto, la realización de nuevas prácticas en las formas de comunicación institucional, permiten afirmar que son los usos y la puesta en función de estrategias diseñadas y pensadas desde y para la comunidad educativa, las que permean un marco relacional entre los actores educativos, abren campo a la participación de los mismos, al reflejo de todos, al posicionamiento de las prácticas educativas, para el provecho del proceso enseñanza – aprendizaje; se concibe con ello que comunicar las acciones institucionales forma parte de la gestión misma que fortalece el liderazgo.

Es pertinente aclarar que cuando se habla de comunicar, este proceso está orientado a un componente de la gestión institucional, por tanto si lo que se comunica a la comunidad educativa es asertivo y propositivo, la respuesta de la comunidad será en igual sentido proactiva, auténtica y objetiva en relación con la institucionalidad. Así es como los medios digitales cobran importancia como parte de la gestión educativa, no por ser instrumentos que en sí mismos otorguen respuesta, sino por la finalidad pretendida con ellos.

## 6.2. LIMITACIONES PREVISIBLES

Elementos como la falta de una infraestructura tecnológica de mejores condiciones en la Institución Educativa, toda vez que se contaba con equipos de cómputo en estado de obsolescencia, sumado al mal estado de los mismos, la falta de mantenimiento, las fallas permanentes en la conectividad, propio del sector educativo municipal de Pereira, según información de la Secretaría de Educación, situación que impediría al grupo de apoyo el poder acceder a un óptimo ejercicio con herramientas digitales.

La dependencia de los recursos personales de los actores educativos partícipes de la propuesta, lo cual no fue solo para la participación en el diseño propuesto, sino que se ha vuelto una constante de los educadores particularmente y el cuerpo directivo de la institución educativa, ante el reducido traslado de recursos económicos que realiza la nación a los establecimientos educativos, según precisó la rectora, la inversión de los recursos se debe priorizar a la infraestructura física y algunos elementos didácticos, así como reparaciones y demás, se limita así a otras iniciativas, como la propuesta del diseño, que llevaba implícito para el componente del *periodicómic* las publicaciones impresas, situación que no se alcanzó con el material deseado y se debió modificar a otro recurso menos oneroso, como fueron los pendones y carteleras, que se fijaron dentro del establecimiento educativo.

Otro caso particular lo representó la gestión de un evento que congregaba todos los actores educativos, denominado “La Noche PLUS”, el cual debió contar con recursos de estudiantes, directivos, docentes, padres, así como de la investigadora, para poder llevar a cabo su realización. Situaciones como esta ponen de manifiesto algunas debilidades para dar continuidad al diseño propuesto, en alguno de sus componentes.



La convocatoria de estudiantes, en ocasiones dificultaba el hecho mismo de orientar las jornadas de trabajo, en jornadas contrarias a sus obligaciones académicas, los momentos de aprendizaje, ensayo, visitas a emisora, trabajo en la sala de informática, también estaban limitados por los recursos de los estudiantes, para ir a sus viviendas y regresar, cuando debían costear pasajes. La ejecución en este sentido hacía que algunos estuviesen presentes en momentos en los que otros no lo estaban, por lo que se implementó las jornadas en los tiempos de descanso de clases, pero se limitaba su tiempo para la compra de su refrigerio, hechos que impactaron en su capacidad de trabajo y limitó en algunas ocasiones su interés.

Finalmente, las dificultades en el espacio pedagógico que no fue cedido a otras actividades igualmente importantes, pero que no hicieran parte o se interpretaran como parte del contexto pedagógico – curricular, rompe el paradigma de que solo en el aula de clase se posiciona el proceso enseñanza – aprendizaje, es decir, todo aquello que estuviera por fuera de la misma, se consideró actividad no pedagógica, por más didáctica, práctica, formativa y educativa que esta fuera; desmitificar este hecho en algunos educadores que vieran estas acciones no como pérdida de tiempo, puso en juego un accionar de tiempo y espacio muy ligado a la institución, para alcanzar esta aprobación; es decir, aquello que se reconoce como el establecimiento de Rapport, según Taylor & Bodgan (1984, p. 55), frente a la observación participante, en su libro *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *Conferencia dictada en Congreso Nacional Reduc: “Investigación Educativa e Información”* (págs. 4-27). Santiago. Chile.: UNESCO.
- Coll, C. (2008). Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades . *Boletín de la Institución Libre de Enseñanza N° 72, Madrid*, 1-23.
- COLOMBIA, C. D. (8 de Febrero de 1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. *Por la cual se expide la ley general de educación*. Bogotá DC, Bogotá DC, Colombia: Gaceta Senado de la República.
- Consejo Directivo Jesús de la Buena Esperanza. (20 de febrero de 2015). *Manual de Convivencia*. Obtenido de Buena Esperanza Web site: [www.buenaesperanza.edu.co](http://www.buenaesperanza.edu.co)
- GAIRIN, S. J. (15 de Agosto de 2013). *Instituto de Educación - Universidad ORT Uruguay*. Obtenido de Instituto de Educación - Universidad ORT Uruguay: <https://ie.ort.edu.uy/red-de-apoyo-a-la-gestion-educativa-uruguay>
- GAIRIN, S. J. (2015). La gestión escolar: un espacio para la mejora. *GestiónArte - Revista semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay*, 2-9.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- González Alvarez, C. M. (2012). *Aplicación del Constructivismo Social en el Aula* - . Guatemala: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, -OEI.

Gros, B, Fernnandez, C., Martínez, M., & Roca, E. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar . Xxxii seminario interuniversitario de teoría de la educación.

*Liderazgo y Educación*. Santander : Publicaciones Universidad de Cantabria.

Ley 60 Por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias, Ley 60 (Congreso de la República 12 de Agosto de 1993).

Ley 715 Normas orgánicas en materia de recursos y competencias, Ley 715 (Congreso de la República 21 de Diciembre de 2001).

Ley 715, por la cual se dictan normas en materia de recursos y competencias, Ley 715 (Congreso de la República 21 de Diciembre de 2001).

Presidencia de la República de Colombia. (3 de Agosto de 1994). Decreto 1860 de 1994.

*reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales*. Bogotá DC, Bogotá DC, Colombia: Presidencia de la República de Colombia.

Restrepo-Abondano, J. M., & Restrepo-Torres, M. L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ.Educ. Vol. 15, No. 1*, 117-129.

Rinaudo, M. C., & Donolo, D. (2010). Estudios de diseño. Una perspectiva prometedora en la investigación educativa . *RED – Revista de Educación a Distancia. Número 22*

<http://www.um.es/ead/red/> , 3-29.

# ANEXOS

## ANEXO A. Formato No. 1. Encuesta Docentes

Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza  
Municipio de Pereira

Respetados educadores reciban un cordial saludo, ante el interés de adelantar una investigación con la Comunidad Educativa de la Institución Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, que permita validar una experiencia educativa encaminada al fortalecimiento del liderazgo y la gestión institucional, les solicitamos amablemente diligenciar las preguntas formuladas en la siguiente encuesta, la cual tiene por objetivo: Identificar y caracterizar las percepciones sobre el liderazgo educativo y gestión institucional, así como los medios empleados para comunicarlos.

### Identificación:

Nombres y apellidos

Área de Formación

Área de Desempeño

Género

<b>F</b>		<b>M</b>		<b>Otro</b>	
----------	--	----------	--	-------------	--

1. Defina desde sus conceptos los siguientes términos:

a. Liderazgo educativo institucional

b. Gestión educativa institucional

c. Prácticas educativas

d. Medios de comunicación digitales

2. En su concepto, quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional. Marque con X una o más opciones.

Rector		Estudiantes		Secretaría de Educación	
Coordinadores		Acudientes		Ninguno	
Docentes		Padres		Todos	

3. Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa. Marque con X una o más opciones.

Prensa		Radio		Circulares	
Video		Comunicados		Ninguna	
Página web		Megáfono		Todas	

4. La imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, es: Marque con X una sola opción.

a. Excelente	
b. Buena	
c. Regular	
d. Mala	
e. Pésima	

5. En su concepto cuáles son los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas:

--

6. En su concepto cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución:

**¡Gracias por su valioso aporte!**

## ANEXO B. Formato No. 2. Encuesta Padres o acudientes

Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza  
Municipio de Pereira

Respetados padres y acudientes de estudiantes reciban un cordial saludo, ante el interés de adelantar una investigación con la Comunidad Educativa de la Institución Jesús de la Buena Esperanza de Pereira, que permita validar una experiencia educativa encaminada al fortalecimiento del liderazgo y la gestión institucional, les solicitamos amablemente diligenciar las preguntas formuladas en la siguiente encuesta, la cual tiene por objetivo: Identificar y caracterizar las percepciones sobre el liderazgo educativo y gestión institucional, así como los medios empleados para comunicarlos.

### Información General:

Nombres y apellidos

Ocupación

Parentesco con el estudiante

Padre	Madre	Abuelo (a)	Tio (a)	Hermano (a)	Vecino	Otro
-------	-------	------------	---------	-------------	--------	------

Género

F	M	Otro
---	---	------

Edad

menor 19	20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 y más
----------	---------	---------	---------	----------

1. Defina desde sus conceptos los siguientes términos:

a. Liderazgo educativo institucional

b. Gestión educativa institucional

d. Medios de comunicación digitales

2. En su concepto, quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional. Marque con X una o más opciones.

Rector		Estudiantes		Secretaría de Educ.	
Coordinadores		Acudientes		Ninguno	
Docentes		Padres		Todos	

3. Cuáles medios de comunicación conoce usted que son empleados por la Institución, para presentar sus diferentes actividades educativas, el liderazgo y la gestión. Marque con X una o más opciones.

Prensa		Radio		Circulares	
Video		Comunicados		Ninguna	
Página web		Megafono		Todas	

4. Usted considera que imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre la Educación es: Marque con X una sola opción.

a. Excelente

b. Buena

c. Regular		
d. Mala		
e. Pésima		

5. En su concepto cuáles son los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas:		
Matoneo y Bullying en la escuela		
Problemas de infraestructura educativa		
Aspectos culturales y recreativos		
Proyectos y experiencias educativas		
Los resultados de los estudiantes en las pruebas		
La cobertura en las Instituciones educativas		

6. En su concepto cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución:

7. Estaría Ud dispuesto a aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución:		
SI		
NO		

8. Le gustaría recibir información en medios de comunicación digitales, acerca de las actividades que su hijo realiza en la Institución Educativa.		
SI		
NO		

**¡Gracias por su valioso aporte!**



### ANEXO C. Formato No. 3. Encuesta Estudiantes

Se adelantó de forma virtual, a través de la herramienta formulario de google drive, en la sala de informática de la Institución educativa.

## Institución Educativa Jesús de la Buena Esperanza - Municipio de Pereira.

Respetados estudiantes reciban un cordial saludo. Les solicitamos amablemente diligenciar las preguntas formuladas en la siguiente encuesta, la cual tiene por objetivo: Identificar y caracterizar sus percepciones sobre el liderazgo educativo y gestión institucional, así como los medios empleados para comunicarlos. Como parte de un trabajo de investigación y aplicación de una experiencia educativa encaminada a dicho fortalecimiento, el cual se cumplirá en el presente año.

**\*Obligatorio**

**Nombres y apellidos \***

Tu respuesta

**Grado \***

- ☐ Once
- ☐ Décimo
- ☐ Noveno
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

**Género \***

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Otro

**Número de celular \***

Tu respuesta

**1. Defina desde su concepto qué es Liderazgo educativo institucional? \***

Tu respuesta

**2. Defina desde su concepto qué es Gestión educativa institucional? \***

Tu respuesta

**3. Defina desde su concepto qué son Medios de comunicación digitales? \***

—

4. En su concepto, quién ejerce el liderazgo y la gestión educativa institucional?. Marque con X una o más opciones. \*

- ☐ Rector
- ☐ Coordinadores
- ☐ Docentes
- ☐ Estudiantes
- ☐ Acudientes
- ☐ Padres
- ☐ Secretaría de Educación Municipal
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Todas las anteriores

5. Cuáles son los medios de comunicación empleados por la Institución, para presentar sus diferentes prácticas educativas, así como el liderazgo y la gestión, ante la comunidad educativa?. Marque con X una o más opciones. \*

- ☐ Prensa
- ☐ Video
- ☐ Página Web
- ☐ Radio
- ☐ Comunicados
- ☐ Megáfono
- ☐ Circulares
- ☐ Ninguna de las anteriores

6. La imagen que presentan los medios de comunicación a nivel nacional y local, sobre las Instituciones Educativas, es: Marque con X una sola opción. \*

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Pésima

7. En su concepto, los principales temas que abordan los medios de comunicación en relación con la educación en las Instituciones Educativas son: Marque con X una o más opciones. \*

- ☐ Matoneo y Bullying en la escuela
- ☐ Problemas de infraestructura educativa
- ☐ Aspectos culturales y recreativos
- ☐ Proyectos y experiencias educativas
- ☐ Los resultados de los estudiantes en las pruebas
- ☐ La cobertura en las Instituciones educativas

8. En su concepto, cómo se puede fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución?: \*

Tu respuesta

9. Está Ud dispuesto a aportar de su tiempo en la construcción de contenidos en medios de comunicación digitales para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa de su Institución: \*

- ☐ SI  
☐ NO

¡Gracias por su valioso aporte!



### ANEXO D. Cuadro de revisión al estado del arte en gestión y liderazgo

Tipo de producto	Título del producto	Nombres de autores	Categorías o Tesis abordadas	Relación con la temática
Conferencia Asesor UNESCO	Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)	Juan Casassus	Planteamientos básicos de la gestión, Definición del término Gestión, Modelos de gestión, La Agenda de la Política Educativa de fin de Siglo, Problemas de la Gestión Educativa en América Latina	Define los conceptos previos al entendimiento y comprensión en torno a las diferencias entre administración y gestión, señalando así el camino de la gestión educativa
Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.	Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional	Ministerio de Educación Nacional - Colombia	Define para la autoevaluación institucional las Áreas de Gestión: La gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión comunitaria	Enruta la Gestión educativa institucional y sus componentes a ser evaluados en la mirada integral del accionar institucional
Libro (Informe - 2016)	La Educación en Colombia Revisión de Políticas Nacionales de Educación OCDE - MEN	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), París.	Este informe ha sido desarrollado como aporte para el proceso de la adhesión de Colombia a la OCDE. Evalúa las políticas y prácticas colombianas y las compara con las mejores políticas y prácticas de la OCDE en lo referente a la educación y a las competencias.	Este informe es el resultado de la evaluación de las políticas y prácticas de Colombia en el campo de la educación y las competencias, documentado con la experiencia y las mejores prácticas internacionales de los países que pertenecen a la OCDE.
UNESCO Informe	Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa	Denise Vaillant 2015	Identifican la función de liderazgo escolar como clave para asegurar la calidad de la educación.	Centra el análisis en el líder, sus funciones y tareas. Sumado a los estudios que destacan que el liderazgo escolar puede ser la solución a muchos de los problemas que surgen en los centros educativos
Revista Mexicana de Investigación Educativa 13.36 (Jan-Mar 2008): 113-141.	LA PARTICIPACIÓN Y ESTILOS DE GESTIÓN ESCOLAR DE DIRECTORES DE SECUNDARIA: Un estudio de caso	Noriega, Aida Ivonne Barrientos; Ruiz, Elvia Taracena. (2008)	El presente artículo hace un balance de los diferentes tratamientos y enfoques que se han desarrollado alrededor de la gestión escolar en los últimos años. El interés reside en identificar las distintas vertientes de análisis acerca de la nueva gestión pública aplicada a la educación como parte de los procesos de reforma educativa implementados recientemente en algunos países de América Latina.	Presenta una reflexión acerca de la gestión escolar como un tema todavía inacabado y necesario de ahondar a fin de enriquecer su estudio correspondiente.
Ley 115 de Febrero 8 de 1994	Por la cual se expide la Ley General de Educación.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA	Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.	Señala normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad.
Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos	República de Colombia	Trata de: La prestación de servicio educativo, la organización de la educación formal, el proyecto educativo institucional, el gobierno escolar y la organización	De manera particular se revisan los señalamientos sobre el gobierno escolar y la organización institucional, ello frente al liderazgo y gestión

	pedagógicos y organizativos generales.		institucional, orientaciones curriculares, evaluación, promoción, calendario académico, disposiciones finales generales, entre otros.	
Revista de Educación, 356. Septiembre-diciembre 2011 Artículo pag 161-184	Investigar con la comunidad escolar Paradojas y conflictos entre las culturas del profesorado, las familias y los estudiantes en el contexto escolar	José Ignacio Rivas Flores, Analía e. leite Méndez Y Pablo Cortés González	De la variedad de aspectos implicados en la comprensión de esta experiencia, destacamos tres dimensiones de interpretación: la tradición (cultura social y familiar de la escuela), la reproducción (la experiencia escolar construida en el tiempo) y las expectativas (qué esperamos de la educación y de la escuela).	Se presentan resultados de la investigación "Experiencia escolar, identidad y comunidad: investigando colaborativamente para la transformación de las prácticas escolares"
Revista RMIE, 2015, VOL. 20, NÚM. 66, PP. 911-940 (ISSN: 14056666) Investigación	ENFOQUES ADMINISTRATIVOS PRESENTES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media	CARMEN ADRIANA RAMÍREZ-CARDONA / GREGORIO CALDERÓN-HERNÁNDEZ / GERMÁN A. CASTAÑO-DUQUE	Este artículo, resultado de una investigación en establecimientos educativos colombianos, busca identificar configuraciones de gestión implícitas en la concepción de calidad educativa, organización escolar y rol de los individuos, considerando variables como tamaño del establecimiento y género de directivos.	Los resultados muestran que el enfoque estratégico predominante enfatiza en el liderazgo en la escuela y es proclive a la generación y apropiación del conocimiento que puede impactar la calidad de la educación, mucho más que el enfoque clásico de la administración hasta hace algunos años el único reconocido en el contexto escolar latinoamericano.
Libro	La inteligencia emocional	Daniel Goleman	el papel que desempeñan los datos neurológicos en esa aptitud vital básica que denominamos inteligencia emocional, esa disposición que nos permite, por ejemplo, tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes, manejar amablemente nuestras relaciones	Reflexión sobre el entendimiento de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos a la luz de experiencias educativas y su nivel motivacional, que logre transformaciones actitudinales en la Institución

**ANEXO E. Cuadro de revisión al estado del arte en medios digitales**

<b>Tipo de producto</b>	<b>Título del producto</b>	<b>Nombres de autores</b>	<b>Categorías o Tesis abordadas</b>	<b>Relación con la temática</b>
Experiències d'ús de les TIC a l'ensenyament JORNADA ESPIRAL 2004	De cómo la tecnología no logra integrarse en la escuela a menos que.... cambie la escuela	Begoña Gros	El campo de la tecnología educativa ha re-abierto muchos debates sobre las formas más apropiadas de enseñanza y sobre cómo los medios son un soporte para el aprendizaje. Las TICs han contribuido a desarrollar nuevas metodologías de trabajo y también han servido para recuperar viejas propuestas que en su momento no encontraron los medios o el contexto social propicio en el que desarrollarse.	Reflexión sobre las prácticas pedagógicas mediadas por TIC
Libro Centro Libros PAPF, S.L.U., 2013	NARRATIVAS TRANSMEDIA A Cuando todos los medios cuentan	Carlos A. Scolari	Un libro pensado en un espectro que incluye a guionistas, productores, periodistas, documentalistas, directores de cine, diseñadores, artistas y otros profesionales del mundo de la comunicación.  Con un fenómeno transversal que surca de una punta a otra la industria de la cultura. Un aporte a estudiantes y profesores de comunicación con material útil para las clases	Las narrativas transmedia como elementos base al fundamento del uso de los medios digitales, para producir contenidos sobre la base de una mirada propositiva institucional
Artículo	Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades	César Coll	El primer y principal argumento sobre el impacto esperado de la incorporación de las TIC a la educación tiene que ver con el papel de estas tecnologías en la llamada Sociedad de la Información (SI).	Releva el argumento según el cual en este escenario la educación adquiere una nueva dimensión: se convierte en el motor fundamental del desarrollo económico y social
Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 10, No. 1, 2008	Análisis de los usos reales de las TIC en contextos educativos formales: una aproximación socio-cultural	César Coll, M. Teresa Mauri Majós, Javier Onrubia Goñi	El artículo se propone tres objetivos: (1) identificar los usos previstos y reales de las TIC, desarrollados por los participantes en cinco secuencias didácticas diversas; (2) analizar el contraste entre usos previstos y usos reales; (3) indagar el grado en que los usos reales encontrados puedan considerarse transformadores de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	El trabajo considera que una aproximación empírica al estudio de los usos educativos de las TIC puede beneficiarse de la adopción de un marco teórico para conceptualizar las prácticas educativas inspirado en el constructivismo de orientación sociocultural
Publicado bajo una Licencia Creative Commons 2.5	Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital	George Siemens	Las necesidades de aprendizaje y las teorías que describen los principios y procesos de aprendizaje, deben reflejar los ambientes sociales subyacentes.	la identificación de conexiones como actividades de aprendizaje, empieza a mover a las teorías de aprendizaje hacia la edad digital

### ANEXO F. Cuadro de revisión al estado del arte en Investigación

Tipo de producto	Título del producto	Nombres de autores	Categorías o Tesis abordadas	Relación con la temática
RED – Revista de Educación a Distancia. Número 22 <a href="http://www.um.es/ead/red/">http://www.um.es/ead/red/</a>	Estudios de diseño. Una perspectiva prometedora en la investigación educativa	María Cristina Rinaudo Danilo Donolo	El propósito del artículo es contribuir con la difusión y discusión de la investigación basada en diseños	El interés en generar conocimiento que contribuya a mejorar la calidad de las prácticas instructivas en diferentes niveles, contextos y áreas disciplinarias.
Seminario Metodologías de Investigación de Trabajos en Curso 2006	Un acercamiento a la investigación de diseño a través de los experimentos de enseñanza	Marta Molina, Encarnación Castro y Enrique Castro Universidad de Granada	En este trabajo se presenta un tipo de experimentos de enseñanza que se enmarcan dentro de un paradigma metodológico emergente en la Investigación Educativa: la Investigación de Diseño.	Un aporte a la descripción general de esta metodología, sus principales fundamentos teóricos haciendo referencia a sus orígenes.
Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa (RIITE) No 0. Junio 2016 pp. 44-59 ISSN: 2529-9638	La Investigación Basada en Diseño en Tecnología Educativa	Bárbara de Benito Crosetti Jesús María Salinas Ibáñez	Investigación orientada hacia la innovación educativa cuya característica fundamental consiste en la introducción de un elemento nuevo para transformar una situación.	Responde a problemas de la realidad educativa recurriendo a teorías científicas o modelos disponibles de cara a proponer posibles soluciones a dichos problemas.
Ponencia magistral para el X Congreso Mexicano de Investigación Educativa Veracruz, Septiembre 21-26, 2009	Investigación basada en el diseño: un enfoque prometedor para cerrar la brecha entre la teoría y las prácticas educativas	ERIK DE CORTE	El uso de experimentos de diseño para la búsqueda simultánea de la construcción de teorías y la innovación de la práctica	Resultado: Teoría de diseño que puede guiar la implementación de innovaciones, mediante la identificación de las variables que influyen en el éxito al fracaso
Revista Venezolana de Sociología y Antropología <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70517572006">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70517572006</a>	De la Etnografía antropológica a la etnografía virtual: Estudio de las relaciones sociales mediadas por internet.	MOSQUERA VILLEGAS, MANUEL ANDRÉS	Análisis teórico-reflexivo que pretende mostrar una caracterización de la Etnografía clásica, sus orígenes y principios más resaltantes dentro del campo de la investigación social, así como las propuestas de modificación producto de las exigencias demandadas por la cibernética.	Profundizar en las bases que permitan comprender la Etnografía como una metodología dentro del enfoque cualitativo en el paradigma interpretativo.
Libro	LA ETNOGRAFÍA MÉTODO, CAMPO Y REFLEXIVIDAD	GUBER, ROSANA (2007).	La Etnografía como rama de estudio de la antropología que permite reconocer al otro, inserto en su contexto.	Desde su propuesta metodológica se identifican herramientas y técnicas para desarrollar la fase de recolección de datos.